



TIETOTEKNIIKAN KATALYSOIMAN SOSIAALISEN INNOVAATION
SYNTYPROSESSI

Miten yritys vastaa asiakaslähtöiseen tarpeeseen?
Case Eläkeliitto ja TeliaSonera Oyj

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10309

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu – tutkielma
Laura Lappalainen, k72396
Kevät 2007

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 19.1 2007

~~arvosanalla~~

KTT, Raimo Lovio ja KTT, Mika Kuusma

Helsingin kauppakorkeakoulu
 Markkinoinnin ja johtamisen laitos
 Pro Gradu – tutkielma
 Laura Lappalainen

TIIVISTELMÄ
 11.1. 2007

TIETOTEKNIIKAN KATALYISOIMAN SOSIAALISEN INNOVAATION SYNTYPROSESSI

**Kuinka yritys vastaa asiakaslähtöiseen tarpeeseen - case Eläkeliitto ja
 TeliaSonera Oyj**

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on tutkia teknisen tuotteen sovittamista palvelemaan sosiaalisia tarpeita. Tutkielmassa tarkastellaan innovaation syntyprosessia ja kuvataan siihen liittyviä haasteita. Tavoitteena on yhteistoiminnallisella menetelmällä luoda malli, joka on monennettävissä ja sovellettavissa erilaiseen vapaaehtois- ja vertaisohjaajatoimintaan. Tutkielman keskeisenä teemana on myös yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välinen yhteistyö.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen aineistona toimii Eläkeliiton Puhumalla Paras –projekti. Projektissa on yhteistyökumppanina TeliaSonera Oyj ja Suomen Mielenterveysseura. Aineistosta kerättiin tietoja teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asennetta yhteistyöhön loppukäyttäjien kanssa jo suunnitteluvaiheessa, innovaation sosiaalista puolta ja käyttäjien tarpeita. Lisäksi selvitettiin ryhmäpuhelun teknistä syntyhistoriaa ja tuotekehitysprosessia yrityksessä yleensä.

Tutkimustulokset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että puhelinringistä voisi todella olla apua vanhusten yksinäisyyden kokemusten lieventämiseen. Palvelu tuo myös kaivattua helpotusta vapaaehtoistyöhön sekä vertaistukitoiminnassa että työnohjauksellisissa asioissa.

Yrityksissä nähdään asiakaslähtöisyys erilaisena kuin käyttäjäpuolella. Lisäksi kävi ilmi, ettei tekniikkaa vieläkään kehitetä käyttäjälähtöisesti. Pääpaino yritysten tuotekehityksessä on itse tekniikka, eikä se, miten se sopii käyttäjälle, osaavatko loppukäyttäjät käyttää tuotetta tai palvelua ja vastaako se heidän erilaisiin tarpeisiinsa. Tutkimus osoittaa selkeän käyttäjälähtöisen tuotekehityksen puutteen. Tuotteiden tai palveluiden tuottajien näkemykset eivät kohtaa käyttäjien tarpeita.

Yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden ja yritysten välillä on myös vähäistä. Suurimpia haasteita tuottavat erilaiset toiminta- ja päätöksentekotavat sekä aikajänne, millä asioita eri organisaatioissa tehdään.

Avainsanat

tekniikan hyödyntäminen sosiaalisissa tarpeissa, yhteistoiminnallisuus, innovaatioiden kehittäminen, tarvelähtöisyys

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 Taustaa ja lähtökohdat.....	3
1.2 Tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne	4
2 SOSIAALINEN PÄÄOMA JA KOLMAS SEKTORI	6
2.1 Sosiaalisen pääoman käsitteestä	6
2.1.1 Sosiaalisen pääoman yksilöllinen ja kollektiivinen hyöty.....	7
2.1.2 Sosiaalisen pääoman merkitys liiketaloudellisessa toiminnassa ja heikot siteet.....	9
2.2 Kolmas sektori	10
2.2.1 Kolmas sektori Suomessa	11
2.2.2 Kolmas sektori yrityksen sidosryhmänä	12
3 INNOVAATIOTEORiat	15
3.1 Erilaisia innovaatioita.....	15
3.4 Innovaatioiden synty	20
3.5 Innovaatioiden levittäminen juurruttamalla	21
3.6 Innovaatio osaksi arkielämää	25
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	27
4.1. Tutkimuskohde.....	27
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	30
4.3 Haastateltavien valinta	31
4.4 Haastattelujen toteutus	32
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	33
5 PUHUMALLA PARAS –PROJEKTIN TAUSTAA	34
5.1 Puhelinringin syntyhistoria.....	34
5.2 Projektin vaiheet.....	37
6 TUOTEKEHITYSPROSESSI TELIASONERASSA.....	40
6.1 Tuotekehitysprosessi yleensä	40
6.2 AnyTime-ryhmäpuhelupalvelu ja ryhmäpuhelusovellus Puhumalla Paras –projektissa tuotekehityksen kannalta	45
7 ELÄKELIITON JA SUOMEN MIELENTERVEYSSEURAN ROOLI PROJEKTISSA.....	48
7.1 Haasteet ryhmäpuhelusovelluksen käytössä.....	48
7.2 Tavoitteet ja toiveet Puhumalla Paras -projektin suhteen.....	50
8 POHDINTAA	54
8.1 Projektin aikana esiin nousseet haasteet.....	54
8.2 Yhteistoiminnallisuuden kautta parempaan lopputulokseen	56
9 YHTEENVETO	64
LIITTEET:	
Liite 1: Teemahaastattelun runko /TeliaSonera	
Liite 2: Teemahaastattelun runko/Eläkeliitto ja Suomen Mielenterveysseura	
Liite 3: SISU-indeksi	
Liite 4: AnyTimen hinnasto	

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa ja lähtökohdat

Vanhusten kasvava yksinäisyys on pitkään ollut esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Noin kolmanneksella eläkeläisistä on ajoittaista tai jatkuvaa yksinäisyyden kokemusta. Tästä lähes 10 prosenttia on syvää yksinäisyyden kokemusta. Tämä on ollut pitkään yksi Eläkeliiton haasteista, sillä yksinäisyys johtaa helposti masentuneisuuteen, mikä nopeuttaa vanhusten hakeutumista laitoshoitoon. Laitoshoidon ei ole hyvä ratkaisu potilaan eikä koko yhteiskunnan kannalta. Toinen liiton suurimmista haasteista on niukat voimavarat, mutta erittäin laaja vapaaehtoiskenttä. Sen työnohjaukseen ja koordinointiin on pitkään kaivattu apua. Vapaaehtoistyö kuuluu olennaisena osana hyvinvointiyhteiskuntaan. Laaja julkinen sektori ja vahva markkinasektori luovat edellytykset toimivalle vapaaehtoistyölle. Työmäärä, jota vapaaehtoistyöllä tehdään, on valtava. Vuonna 1996 suoritetussa tutkimuksessa vapaaehtoisia toimijoita oli noin 655 000 ja heidän työpanos oli noin 77 000 henkilötyövuotta. (Helander & Laaksonen 1999, 47)

1.2 Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää teknologisen innovaation yhdistämistä sosiaalisiin tarpeisiin. Tutkimuksen aineistona toimii Eläkeliiton, Suomen Mielenterveysseuran ja TeliaSonera Oyj:n Puhumalla Paras -projekti, missä nämä kaksi aspektia yhdistyvät. Projektin tavoitteena on viestintätekniikkaa hyödyntäen ja kehittäen tukea vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa mukana olevia ohjaajia, ja osallistujia sekä tämän kautta auttaa yksinäisyydestä kärsiviä ja syrjäytymisvaarassa olevia ikäihmisiä.

Projektin edetessä luodaan toimintamalli, jossa ainutlaatuisella tavalla yhdistyvät vapaaehtoistoimijuus, asiantuntijakoulutus/puhelinpalvelu ja viestintätekniinen osaaminen.

Tämän kaltainen yhteistyö tuo uusia, ennen kohtaamattomia haasteita ja tutkimuksen tavoitteena onkin tunnistaa tämänkaltaiseen yhteistyöhön liittyvät ongelmakohdat, jotta tulevaisuudessa yhteistyö olisi molemmille osapuolille helpompaa ja mielekkäämpää. Tutkimusongelmaa selvitettyä on keskitytty seuraaviin kysymyksiin:

- Tunnistetaanko yrityksessä tarvelähtöistä kysyntää?
- Miten tuotekehitys vastaa asiakkailta tulevaan tarpeeseen?
- Millaisia haasteita projektin aikana on noussut esiin?
- Mitä yhteistoiminnallinen kehitystyö vaatii eri osapuolilta?
- Millaisia haasteita on yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välisessä yhteistyössä?
- Millaisia hyötyjä eri osapuolille voi yhteistyöstä syntyä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia teknisen tuotteen sovittamista sosiaalisiin tarpeisiin ja kuvata siihen liittyviä haasteita. Tutkimuksen toinen luku käsittelee sosiaalisen pääoman käsitettä sekä kolmatta sektoria toimijana ja yksityisten yritysten yhteistyökumppanina. Nämä käsitteet ovat tärkeitä tutkimuksen kohteena olleen Puhumalla Paras -projektin kannalta. Lisäksi pyritään selventämään yrityksen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä. Luvussa neljä kuvataan aineistoa ja sen käsittelyssä käytettyjä menetelmiä.

Luku tarkastelee myös tehtyjen teemahaastattelujen luonnetta ja luotettavuutta. Viides luku kuvaa tarkemmin tutkimuksen kohteena olevaa Puhumalla Paras – projektia ja sen syntyhistoriaa. Kuudes ja seitsemäs luku esittelee haastatteluista esiin nousseita teemoja ja eriäväisyyksiä. Ensin kuvataan tuotekehitysprosessia yleensä TeliaSonerassa ja pyritään selvittämään yrityksen käyttäjälähtöistä tuotekehitystä yrityksessä suoritettujen haastattelujen avulla. Seitsemännessä luvussa tarkastellaan Eläkeliiton ja Suomen Mielenterveysseuran roolia projektissa sekä heidän näkemyksiään teknisestä kehityksestä ja yhteistyöstä yritysten kanssa. Kahdeksas luku keskittyy tutkimustulosten pohdintaan ja jatkokehitysideoiden arviointiin.

2 SOSIAALINEN PÄÄOMA JA KOLMAS SEKTORI

Tämä luku esittelee sosiaalisen pääoman käsitteen ja perehtyy kolmanteen sektoriin yhteiskunnallisena toimijana. Molemmat käsitteet ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, sillä ilman sosiaalista pääomaa ei ole kehittynyttä tietoyhteiskuntaa eikä näin mahdollisuuksia esimerkiksi laajamittaiseen vapaaehtoistyöhön.

2.1 Sosiaalisen pääoman käsitteestä

Sosiaalisen pääoman käsite on syntynyt 1980-luvulla. Sen mukaan yhteisöjen epäviralliset ja viralliset toimintatavat, vuorovaikutusverkostot, luottamus yhteiskuntaan, arvot ja sosiaaliset normit sekä muut sosiaaliset rakenteet vaikuttavat merkittävästi talouden kehitykseen ja tehokkuuteen (Kajanoja 1998). Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisestä luottamuksesta, sosiaalisista suhteista, vastavuoroisuudesta ja maineesta. Pääomaksi se muodostuu, kun yksilö tai yhteisö hyötyy näistä rakenteista. Yksinkertaistettuna voisi sanoa, että sosiaalinen pääoma ”on sitä, kuinka monia ja millaisia suhteita henkilöllä on ja kuinka hyvin hän tuntee vaadittavat käytöstavat erilaisissa tilanteissa” (Hellsten 1998, 29). Sosiaalinen pääoma ei kuitenkaan ole vain valtioiden tai paikallisten yhteisöjen ominaisuus, vaan sitä voidaan käyttää tarkasteltaessa muitakin organisaatioita yritysmaailmassa ja talouselämässä (Simpura & Kajanoja 1998). Voidaan todeta, että sosiaalinen pääoma on osa ihmisten välisten toimintojen edellytyksistä.

Sosiaalista pääomaa on tutkimuksissa määritelty eri tavoin, koulukunnasta riippuen. Merkittävimmät näkemyserot löytyvät ranskalaisesta ja amerikkalaisesta koulukunnasta. Ranskalainen koulukunta näkee sosiaalisen pääoman lähinnä yksilön kautta, jolloin siihen liittyy myös vallankäytön piirteitä, millä on selitetty yhteiskunnassa vallitsevien erojen ja konfliktien syntyä (Bourdieu 1998).

Useita verkostoja omaava yksilö hyötyy niistä joko taloudellisesti tai yhteiskunnallisen arvostuksen määrällä (Haanpää & Viherä 2003). Amerikkalainen koulukunta puolestaan näkee sosiaalisen pääoman pikemminkin yhteisön ominaisuutena ja se yhdistetään sosiaalisten organisaatioiden piirteisiin. Se perustuu luottamukseen, normeihin ja verkostoihin, jotka tehostavat yhteiskunnan toimivuutta helpottamalla sen eri toimintojen koordinoitua (Putnam 2000). Putnam korostaa myös horisontaalisten verkostojen merkittävyyttä. Näitä voisivat Suomessa edustaa esimerkiksi Marttaliitto ja Kauppakamarijärjestö.

2.1.1 Sosiaalisen pääoman yksilöllinen ja kollektiivinen hyöty

Sosiaalinen pääoma on yksi verkostoyhteiskunnan merkittävimpiä tekijöitä, ja se muodostuu yhteisöjen ja yhteiskuntien jäsenten yhteisestä tavoitesuuntautuneisuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Nämä yhdessä synnyttävät yhteistä tuloksellisuutta yhteiskunnassa (Viherä 2003). Francis Fukuyama (1995) näkee, että juuri nämä luovat ihmisille mahdollisuuden toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi joko ryhmissä tai isommissa organisaatioissa. Ihmisten kyvyllä liittyä yhteen on erittäin suuri taloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys taitojen ja tietojen ohella. Tässä ihmisten välisellä luottamuksella on iso rooli. Sosiaalinen pääoma on tärkeä myös kolmannen sektorin rakentamisessa, sillä siihen liittyvä vapaaehtoisuuden periaate voi rakentua vain sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen varaan. Tärkeimpiä rakentamistapoja ovat verkostolliset yhdistykset ja liikkeet (Hokkanen, Kinnunen & Siisiäinen 1999). Sosiaalinen pääoma on vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus, se voi muuttua ilman, että kukaan yksittäinen ihminen voi siihen vaikuttaa. Poliittinen kulttuuri, kasvatus ja koulutus ymmärrettävästi vaikuttavat positiivisesti pääoman määrään, kun taas sodat ja luonnonkatastrofit voivat tuhota sen pitkäksi aikaa. Viimeksi mainitun vaikutus näkyy esimerkiksi entisessä Jugoslavian liittotasavallassa (Hjerppe 1998).

Sosiaalinen pääoma siis mahdollistaa yksilöiden ja yhteisöjen verkostoitumisen, mikä edistää myös yhteiskunnan osaamista ja sitä kautta teknologista kehittymistä. Ruuskanen (2004) esittää, että tämän inhimillisen pääoman ansiosta ovat pienet, suhteellisen homogeeniset kansallisvaltiot (esim. Alankomaat, Pohjoismaat ja Sveitsi) pystyneet saavuttamaan nopeaa taloudellista kasvua ja hyvinvoinnin lisäystä menestymällä tässä nopeammin ja tehokkaammin kuin suuremmat maat.

Reino Hjerppe (1998) jakaa yhteiskunnan pääoman neljään komponenttiin. Niitä ovat inhimillinen pääoma, ihmisten tekemä pääoma, luontopääoma ja sosiaalinen pääoma. Hän viittaa artikkelissaan Maailmanpankin alustaviin laskelmiin, joiden mukaan perinteinen ihmisten tekemä pääoma muodostaa eri maissa vain 15-36 prosenttia koko pääomakannasta. Näin siis loput 85-64 prosenttia kuuluu kolmelle muulle pääoman komponentille: sosiaaliselle, inhimilliselle ja luontopääomalle. Ehkä olisi aika keskittyä muihinkin komponentteihin kuin koneisiin ja teollisuuteen?

Lisäksi on muistettava, että vaikka kuinka tieto- ja viestintätekniikka kehittyisi, löytyy aina niitä, jotka jäävät tämän kehityksen ulkopuolelle. Hyvinvointiyhteiskunnassa on heillekin pystyttävä tarjoamaan tasavertaiset, jopa kehittyneemmät palvelut. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii tutkielmassa esiintyvä puhelinrinki. Näin kehityksestä on hyötyä mahdollisimman monelle yhteiskunnan jäsenelle, mikä edelleen hyödyttää koko yhteiskuntaa parantuneella elämän laadulla ja vähentyneillä sosiaalikustannuksilla.

2.1.2 Sosiaalisen pääoman merkitys liiketaloudellisessa toiminnassa ja heikot siteet

Sosiaalinen pääoma mahdollistaa verkostojen syntymisen. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että nämä verkostot ovat elintärkeitä yrityksen menestymisessä kilpailuympäristössään (ks. esim. Fukuyama 1995, Whitley 1992). Ilman sosiaalista pääomaa ei olisi ihmisten välisiä verkostoja. Tiiviit verkostot jakavat asiantuntijuutta ja lisäävät keskinäistä ymmärrystä yli organisaatorajojen. Se voi myös muodostua organisaation resurssiksi (Korhonen 2005). Open source - pohjaiset kehittämistiimit, lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja pitkän aikavälin tehokkuus ovat niitä asioita, joita nykypäivän yritysmaailmassa voidaan saavuttaa verkostojen avulla. Näitä myös vaaditaan menestymiseen. Kuten muihinkin pääoman lajeihin, myös sosiaalisen pääomaan tulee investoida, jotta se hyödyttäisi eri osapuolia. Tällöin investointi ei kuitenkaan tarkoita rahaa, vaan aikaa ja voimavaroja. Sosiaaliset suhteet eivät kasva ja tuota hedelmää, jollei niitä hoida.

Mark Granovetter (1973) korostaa henkilöiden ja yhteisöjen välisiä heikkoja siteitä, millä hän tarkoittaa ei-henkilökohtaisia, työelämän puitteissa solmittuja suhteita. Nämä ovat hänen mukaan keskeisiä edellytyksiä talouden toiminnalle. Vahvat siteet sitä vastoin ovat esimerkiksi sukulais- ja ystävyys-suhteita, jolloin ihmiset tuntevat toisensa äärimmäisen hyvin ja saattavat olla hyvinkin samankaltaisia. Tällöin ongelmaa luottamukseen ei ole. Heikot siteet taas kannustavat ihmisiä luomaan kontakteja pitkän sosiaalisen välimatkan päähän. Tämä osaltaan puoltaa myös teoriaa siitä, että erilaiset ihmiset työympäristöissä ovat hedelmällistä maaperää luovuudelle, uusille ajatuksille ja innovaatioille. Tiiviit ja toisensa hyvin tuntevat ihmiset eivät päästä ulkopuolisia ryhmäänsä kovin helposti, kun taas heikompien siteiden ryhmät ovat tottuneet integroitumaan vieraidenkin ihmisten kanssa.

2.2 Kolmas sektori

Kolmas sektori on käsitteenä suhteellisen hankala, sillä eri koulukunnat ja eritoten eri maat mieltävät sen eritavoin. Esimerkiksi englanninkielinen termi *non-profit organization* saattaa sisältää useimmissa merkityksissä myös julkisen sektorin, kun taas Suomessa se jää käsitteen ulkopuolelle. Nykyään yhteiskunnassa toimivat organisaatiot jaetaan kolmeen ryhmään: yritykset, julkiset organisaatiot ja kolmannen sektorin toimijat. Kolmannen sektorin toimijat vaikuttavat valtion ja markkinoiden välisellä alueella, eikä niillä ole lainsäädännön määrittämiä julkisoikeudellisia tehtäviä. Selkeitä rajoja näiden toimijoiden välille on hankala piirtää. Määrittely on erityisen hankalaa kolmannen ja julkisen sektorin välillä. Toisaalta, tämä on juuri sitä verkottumista yli rajojen.

Kolmannen sektorin toiminta ei itsessään ole uutta, vaikkakin sen käsite on tullut Suomeen Amerikasta vasta 1990-luvulla (Helander 1998). Suomessa kolmannella sektorilla tarkoitetaan lähinnä järjestötoimintaa, säätiöitä sekä uusosuustoimintaa. Kolmannen sektorin toiminta on yksityistä (non-governmental), ei voittoa tavoittelevaa, itsehallinnollista ja perustuu pitkälti vapaaehtoisuuteen.

Kolmannen sektorin merkitys ja toimintavolyymi on 1990-luvulla kasvanut koko Euroopassa sekä palkkatyön että vapaaehtoistyön tuottajana sekä yhteiskunnallisena toimijana (Kolmasektori.net).

Miksi tämä sidosryhmä on yritysmaailmassa unohdettu? Yksi selitys voi löytyä siitä, ettei tästä sektorista löydy kovinkaan kattavaa lukuarvoihin pohjautuvaa talous- ja työllisyyspoliittista tietoa (Helander, 1998). Lisäksi käsitteistö ja termit (taulukko 1) vaihtelevat suuresti eri järjestöjen ja erityisesti eri maiden välillä. On kuitenkin syytä muistaa, että tämä sektori muodostaa ison osan kansantaloudesta, ja sillä on ennen kaikkea merkittävä rooli ihmisten arkielämässä.

Taulukko 1 Käsitteen tulkinta maittain

(Salamon ja Anheier 1992)

Sektoria kuvaava termi	Maa
Voittoa tavoittelematon	USA
Riippumaton	Iso-Britannia, USA
Hyväntekeväisyys	Iso-Britannia
Vapaaehtoinen	Ruotsi, Norja, Tanska, Iso-Britannia
Aatteellinen	Ruotsi
Sosiaalitalous	Ranska, Italia
Kolmas	Suomi
Ei-valtiollinen, ei-julkinen	Iso-Britannia
Verovapaa	USA
Epävirallinen	Suomi (kehitysmaat)
Kansanliike	Ruotsi
Kansalaisyhteiskunta	useat maat

Edellä mainittujen termien lisäksi löytyy vielä koko joukko muita, samankaltaisia sektorinimikkeitä. Kolmannen sektorin toimijoiden ei ole tarkoitus tuottaa taloudellista voittoa johtajilleen tai omistajilleen. Tämä ei kuitenkaan estä niitä keräämästä rahoitusta ulkoisista lähteistä, kunhan varat suunnataan niiden perustoimintaan. Toimijat voivat myös kerätä varoja tulevaisuudessa tehtäviä investointeja varten. Kolmas sektori toimii pitkälti vapaaehtoisuuden periaatteella. Se ei tarkoita, että toiminta tai sen johtaminen hoituisivat pelkästään vapaaehtoisvoimin, vaan vapaaehtoisuuden kriteeri toimii lähinnä jäsenyyden periaatteen kautta (Helander 1998).

2.2.1 Kolmas sektori Suomessa

Suomalaiset järjestöt ovat usein suhteellisen hierarkkisia, jotka muodostuvat 2-4 kerroksesta. Paikallistason yhdistykset muodostavat piiritason ja siitä edelleen liittotason, tai piiritaso voi jäädä kokonaan pois. Yleensä palkatut työntekijät toimivat suurissa keskusliitoissa, mahdollisesti myös paikallis- ja piiritasolla järjestön koosta riippuen. Vapaaehtoistoimintaa esiintyy kaikilla tasoilla, ja se onkin kolmannen sektorin suurimpia voimavaroja.

Esimerkiksi vuonna 1996 vapaaehtoisia toimijoita oli sektorilla noin 650 000. Järjestöistä hieman alle puolet on kulttuurin ja harrastustoiminnan järjestöjä ja niissä toimii yhteensä yli viisi miljoonaa suomalaista, ammatti- ja elinkeinotoiminnan sekä tiettyjen poliittisten päämäärien ajamiseen keskittyvissä kansalaistoiminnan järjestöissä toimii yli seitsemän miljoonaa henkilöä, kun useat ihmiset toimivat monissa eri järjestöissä (Helander & Laaksonen 1999).

Tällä hetkellä Suomessa toimii noin 125 000 rekisteröityä yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus). Vuonna 1996 sektorin kokonaistulot olivat arviolta 28,9 miljardia markkaa ja palkattuja työntekijöitä sektorilla toimii noin 80 000, joten ihan pienestä tekijästä ei ole kyse (Mäkinen ym. 2002). Taloudellisesti ajateltuna vapaaehtoistyö on mittaamattoman arvokas.

2.2.2 Kolmas sektori yrityksen sidosryhmänä

Yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välisestä yhteistyöstä on puhuttu varsin vähän. Kolmas sektori on laajentanut yhteiskunnallista toimintaa alueille, jossa perinteinen yritystoiminta ei ole ollut kannattavaa. Näihin kuuluvat muun muassa vanhusten ja vammaisten palvelut. Yritykset ovat pikkuhiljaa alkaneet löytää kolmannen sektorin ja sen tarpeet keinona kehittää ideoita ja demonstroida liiketoimintamalleja. Nämä uudet markkinat saattavat myös ratkaista pitkäaikaisia liiketoiminnallisia ongelmia. Sektorilta saattaa löytyä kysyntää tuotteelle tai palvelulle, jolle yritys ei syystä tai toisesta ole löytänyt oikeaa kohderyhmää. Tällaisella yhteistyöllä on sekä taloudellista että yhteiskunnallista hyötyä.

Rakentaessaan uusia liiketoimintamalleja uusiin tarpeisiin yrityksen työntekijät pääsevät käyttämään kykyjään eri tavalla kuin aiemmin, ja he voivat tuottaa uusia, innovatiivisia ratkaisuja (Kanter 2001). Kyse onkin lähinnä asenteiden muuttamisesta. Yhteistyötä ei tulisi nähdä ainoastaan hyväntekeväisyytenä, vaan mahdollisuutena oppia ja kehittää liiketoimintaa uudella tavalla.

Yrityksen on tärkeää ymmärtää ja tehdä selväksi, miten sen liiketoiminta auttaa ratkaisemaan tiettyä yhteiskunnallista ongelmaa.

Yhteistyöllä tulisi olla merkitystä molemmille osapuolille, jotta se olisi mielekästä. Miksi kolmannen sektorin toimijat haluaisivat tehdä yrityssektorin kanssa yhteistyötä? Syitä löytyy varmasti useita, tässä niistä muutamia:

1. Resurssit

Taloudelliset resurssit ovat usein tällä sektorilla huomattavasti pienemmät kuin julkisella tai yksityisellä puolella. Valtiollisilta laitoksilta tuleva tuki ja lahjoitukset eivät ole säännöllisiä, mikä luo tarpeen monipuolistaa lahjoitus pohjaa, jotta toiminta olisi pitkäjänteisesti kannattavaa.

2. Näkyvyys ja viestintä

Yhteistyö tuo organisaatiolle näkyvyyttä, ja se saattaa luoda uusia kommunikaatiokanavia eri tahoihin. Maine ja tunnettuus ovat tärkeitä kolmannelle sektorille, jotta sen toiminta säilyisi kannattavana jatkossakin.

3. Tiedon lisääntyminen ja uudet toimintamahdollisuudet

Yritysmailman tehokkuus, toimintanopeus ja mahdollisuudet tehdä ja toteuttaa ovat luonnollisesti kaukana siitä, mihin kolmannen sektorin toimijat kykenevät. Yhteistyöllä voi saavuttaa merkittäviä etuja esimerkiksi lasten, sairaiden ja vanhusten hoidossa. NykYTEKniikka tarjoaisi varmasti monta helpotusta ihmisten elämään vaikeissakin tilanteissa, jos niitä ymmärrettäisiin käyttää oikeissa paikoissa.

4. Vaikutusmahdollisuudet

Yhteistyö antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden vaihtaa näkökulmia, arvoja ja mielipiteitä sekä periaatteita.

Mukaillen Vernis ym. 2006

Helppoa ja vaivatonta yhteistyö ei kuitenkaan ole. Tällainen yhteistyö ei toimi aivan tutummalla business-to-business periaatteella, sillä kolmannen sektorin toimijat eivät hae toiminnallaan tuottoa, ja he saattavat olla epäileviäkin liiketoiminnallisia motiiveja kohtaan. Lisäksi kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tehtäville projekteille tulisi osata antaa tarpeeksi aikaa. Päätökset ja prosessit eivät etene tässä maailmassa yhtä nopeasti kuin yrityspuolella. Toisaalta pitkäjänteisellä kehitystyöllä pystytään välttymään monista harha-askelista, turhilta tuotteilta ja palveluilta. Näin myös esimerkiksi uuden tekniikan hyväksyminen ja käyttöönotto on huomattavasti sujuvampaa, kun ihmiset pääsevät vastaanottamaan uutta tietoa sopivassa tahdissa. Uusien tuotteiden ja palveluiden hyväksyminen on nopeampaa, kun loppukäyttäjät itse pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen. Kynnys kokeilla ja hyväksyä uutta laskee, kun käyttäjät näkevät itse tekniikan hyödyt ja pääsevät sitä kehittämään.

3 INNOVAATIOTEORIAM

Innovaatioiden syntyä ja leviämistä on tutkittu paljon (mm. Hagedoorn 1989, Rogers 2003, Tushman & Smith 2004). Suurimpia kysymyksiä yritysten kannalta ovat olleet ne, miten leviämismuutoksia voitaisiin nopeuttaa ja näin myydyä tuotetta tai palvelua paremmin.

Innovaation voi määritellä usealla tavalla. Yhteistä määritelmille on se, että innovaatio on jokin uusi oivallus tai idea, joka muuttaa olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja joko radikaalisti tai vähäisin muutoksia. Yritysmailmassa se myös lisää organisaation kilpailuetua markkinoilla, jolloin siihen liittyy myös käytännön toimintaa. Hämmäläinen ja Heiskala (2004) tarjoavat kirjassaan määritelmän, joka kattaa teknologiset, kaupalliset ja sosiaaliset innovaatiot.

Innovaatio on:

1. uusi tai uutena pidetty malli (käytäntö tai idea), joka
2. muuttaa vallitsevia käytäntöjä siten, että
3. seurauksena on kohonnut (teknologinen, taloudellinen tai sosiaalinen) suoritus- ja toimintakyky.

3.1 Erilaisia innovaatioita

Tushman ja Smith (2004) jaottelevat innovaatiot kolmeen kategoriaan: vähittäiset, arkkitehtoniset ja epäjatkuvat innovaatiot. Vähittäisillä innovaatioilla he viittaavat parannuksiin tuotteissa, se johtaa yleensä asiakastyytyvyyden kasvuun. Arkkitehtoniset innovaatiot yhdistävät jo olemassa olevia teknologioita uudella tavalla. Nämä teknisesti yksinkertaiset innovaatiot suunnataan yleensä uusille markkinoille, ja se voi luoda mahdollisesti uutta liiketoimintaa.

Arkkitehtonisia innovaatioita ovat esimerkiksi Canonin pienet kopiokoneet ja Hondan pienikokoiset moottoripyörät. Aikaisempaa osaamista tuhoavat epäjatkuvat innovaatiot nousevat usein yrittäjämäisesti organisaatorakenteesta.

Tällaisia innovaatioita ovat esimerkiksi digikamerat, jotka muuttivat valokuvaamisen täysin. Löyhät, hajautetut tuoterakenteet ja ennen kaikkea kokeellinen ilmapiiri mahdollistavat tämänkaltaisten innovaatioiden synnyttämisen. Vahvat yrittäjämäiset ja teknologiset taidot sekä heterogeeninen henkilöstö ovat myös avainasemassa, sillä tarvitaan uusia kokemuspohjia ja tietoverkostoja. Innovaatioita voidaan luoda sisäisesti tai ostaa ulkoa esimerkiksi tutkimussopimusten muodossa.

3.2 Palveluinnovaatiot

Palveluinnovaatioiden kehittäminen on suomalaisissa yrityksissä vielä lapsen kengissä. Kehitystä tapahtuu, mutta siihen tulisi panostaa systemaattisesti osana muuta tuotekehitystä. Tähän innovaatioon liittyy myös usein inhimillinen tekijä. Käyttäjälähtöisyyttä ja asiakkaan saamaa hyötyä ei voi korostaa liikaa. Suomessakin olisi uskallettava kokeilla uudenlaisia yhteistoiminnallisia muotoja, jossa loppukäyttäjät otettaisiin tuotekehitykseen mukaan. Palveluinnovaatio on uudenlainen palvelutuote tai uusi palveluprosessi, joka voi sisältää:

- teknologia- ja tuoteinnovaation
- asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaation
- organisatorisen innovaation
- uuden tyyppisiä verkostoja ja arvoketjuja

Palveluinnovaatio tehdään läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa (Rötkönen 2006). Palveluinnovaation käsite on läheinen sosiaalisen innovaation käsitteen kanssa.

3.3 Sosiaaliset innovaatiot

Innovaation tarkoituksena on tuoda ympäröivään maailmaan jotain uutta. Sosiaalinen innovaatio tuo hyötyä ja uudistaa yhteiskuntaa muuttaen sosiaalisia käytänteitä ja kohottaen yhteiskunnan suorituskykyä (Sallinen 2003). Ne ratkaisevat uudella tavalla jonkin yhteiskunnallisen ongelman tai haasteen. Esimerkkinä voisi mainita vaikkapa isyysloman. Sosiaalisten innovaatioiden avulla luodaan myös parempi tasapaino ihmisten arkielämän sekä yksityisen ja julkisen sektorin välille (Hämäläinen & Heiskala 2004). ”Sosiaaliset innovaatiot ovat regulatiivisiin, poliittisiin ja organisatorisiin rakenteisiin liittyviä uudistuksia, jotka parantavat yhteiskunnan suorituskykyä” (mt. 48). Kun uusia käytäntöjä suunnitellaan työelämään, on otettava huomioon myös niiden vaikutukset ihmisen arkeen. Myös Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra määrittelee sosiaalisen innovaation uudistuksena, joka parantaa yhteiskunnan suorituskykyä (Sitra 2004). Suorituskyvyn parantuminen voi olla sekä taloudellista että sosiaalista. Hyvinvointivaltioon liittyvät sosiaaliset innovaatiot johtivat aikoinaan sekä talouskasvun nopeutumiseen että tuloerojen pienentymiseen (Hämäläinen & Heiskala 2004). Sosiaalisia innovaatioita on tutkittu suhteellisen vähän, mutta 1990-luvun lopulla yhteiskuntatieteilijät alkoivat kiinnittää huomiota näiden innovaatioiden merkitykseen yhteiskunnan taloudellisessa ja sosiaalisessa menestyksessä. Teknologia- ja innovaatiopolitiikassa tulisi kiinnittää enemmän huomiota innovaatioiden syntymisen tukemisen lisäksi niiden hyväksyttävyyteen ja käyttöönottoon sekä leviämiseen vaikuttaviin sosiaalisiin ehtoihin. Myös Castells ja Himanen (2001) toteavat, että loppujen lopuksi ihmisille on ratkaisevaa se, miten teknologiaa voidaan hyödyntää sosiaalisissa käytännöissä ja millaista hyvinvointia tietoyhteiskunta voi tuottaa kansalaisille. Suomessa sosiaalista hyvinvointia on perinteisesti arvostettu, mutta sen huomioiminen innovaatioiden kehittämisessä on vielä valitettavan vähäistä.

Eteenpäin pyrkivä ja taloudellisesti menestyvä yhteiskunta luo pohjaa myös sen yritysten kasvuille ja menestymiselle. ”Innovatiiviset yritykset eivät enää voi menestyä ilman innovatiivista yhteiskuntaa” (Hämäläinen & Heiskala 2004, 12). Niinpä heidän mielestään yhteistyötä eri sektoreiden välillä on tiivistettävä, jotta saavutettaisiin edelläkävijän asema yhteiskunnallisessa kehityksessä. Näin tarjotaan parhaat mahdolliset puitteet myös innovatiiviselle yritystoiminnalle. Hämäläisen ja Heiskalan määritelmän mukaan kaikki innovaatiot ovat sosiaalisia. Ne kuitenkin erotetaan teknologisista innovaatiosta sen mukaan, onko kohteena teknologinen vai sosiaalinen rakenne.

Hämäläinen ja Heiskala (2004) ovat löytäneet yhteiskunnasta muutosjäykkyyksiä, mitkä osaltaan pitävät järjestelmää koossa, mutta samanaikaisesti heikentävät uudistumiskykyä ja toimintaympäristön muutosvauhdin kasvua. Näitä muutosjäykkyyksiä on neljä. Henkiset jäykkyydet vaikuttavat mm. siihen, nousevatko erilaiset yhteiskunnalliset ongelmat keskusteluun. Sosiaaliset jäykkyydet liittyvät yhteistyöhön eri tahojen kanssa, mistä syntyy tiiviit sosiaaliset suhteet. Pidemmällä ajanjaksolla nämä suhteet yhteisten viitekehysten ja verkostojen myötä jäykistävät yhteistyökumppanien toimintaa.

Myös Mark Casson (1993) on sitä mieltä, että liian tiukat ja vahvat siteet voivat merkittävästi hidastaa yhteiskunnan rakennemuutosta. Yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseksi käytävän poliittisen kamppailun myötä nousee taloudellisista eduista johtuva muutosvastarinta rakenteellisten uudistusten tarpeesta ja suunnasta. Neljäntenä jäykkyytenä ovat systeemiset muutosjäykkyydet, mitkä johtuvat yhteiskunnan kasvaneesta erikoistumisesta, työnjaosta ja monimutkaisuudesta. Monimutkaisessa yhteiskunnassa on huomattavasti keskinäisiä riippuvuussuhteita, mikä tekee osajärjestelmän muuttamisesta erittäin haastavaa, jollei jopa mahdotonta. Samaan aikaan tulisi muuttaa useampaa osajärjestelmää.

Näin massiivinen muutosoperaatio on usein taloudellisesti niin mittava, ettei yksittäinen organisaatio siitä hyödy välttämättä lainkaan.

”Suomi on edelläkävijämaa tietotekniikan kehittämisessä. Olisi tärkeää, että voisimme niittää kunniaa myös ihmisen tarpeita huomioivien tietotekniikkasovellusten kehittäjänä ja sosiaalisesti ja eettisesti kestävä teknologiakehityksen tienraivaajana” (Mustonen & Pulkkinen 2003, 33). Suurimpia ongelmia tekniikan ja sosiaalisen innovaation yhteensovittamisessa on kahden osapuolen hyvinkin erilaiset tavoitteet ja mielikuvat palvelusta tai tuotteesta, mikä käy ilmi myös tutkimuksen aikana tehdyistä haastatteluista.

Nykypäivän kiivaassa teknisessä ja taloudellisessa kehityksessä ei yrityksillä ole varaa panostaa turhiin keksintöihin, tuotteisiin tai palveluihin, jotka eivät kuitenkaan markkinoilla myy. Ongelma ei ole luovuuden ja innovatiivisuuden puutteessa, luovia ja innovatiivisia ihmisiä löytyy ympäri maailmaa. Myös Suomesta. Ongelmana on enemmänkin yrityksissä vallitsevat normit ja organisaatiokulttuuri. Tulisi uskaltaa ajatella uudella tavalla, hypätä tuntemattomaan ja lähteä edelläkävijänä kartoittamaan uusia mahdollisuuksia. Kaikki hankkeet eivät tietenkään voi onnistua, mutta saavutammeko mitään, jos emme uskalla edes joskus rikkoa rajoja? Hämäläinen ja Heiskala (2004) näkevät, että sosiaaliset innovaatiot voivat syntyä vain kollektiivisen oppimisen ja kulttuuristen rakenteiden uudistumisen kautta. Syy tähän on se, että tutkimustieto on hajallaan yhteiskunnassa sijoittuen eri tieteisiin, kuten taloustieteet, kognitiotieteet tai kulttuurintutkimus.

3.4 Innovaatioiden synty

Innovaation synnyn voi jakaa karkeasti kahteen osaan: uusien ideoiden kehittäminen ja niiden toteuttaminen. Näihin vaiheisiin sisältyy monia pienempiä vaihteita, ja niitä on kirjallisuudessa määritelty hyvinkin tarkasti. Mallit perustuvat kuitenkin ideoiden kehittämisen ja toteuttamisen välille.

Tushmanin ja O'Reillyn (2002) mukaan innovaatiot syntyvät teknologisen epäjatkuvuuden johdosta. Tushmanin sykliteoria on yksi käytetyimmistä viitekehyksistä innovaatioiden leviämisessä. Tekijöitä, jotka laukaisevat syklin, on vaikea tunnistaa. Kyseessä saattaa olla tieteellinen läpimurto tai täysin uusi tapa yhdistää kaksi olemassa olevaa teknologiaa. Syklin ensimmäisen vaiheen jälkeen olemassa olevat vähittäiset innovaatiot katoavat ja seuraa kuohuntavaihe, jolloin useat tarjoajat pystyvät tuottamaan eri vaihtoehtoja uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tässä vaiheessa erilaiset teknologiset ratkaisut kilpailevat keskenään markkinoiden hyväksynnästä. Vaihe on hämmentävä ja sekava ja tulee kalliiksi myyjille, hankkijoille ja asiakkaille. Pikkuhiljaa markkinoille valikoituu yksi standardi, *dominant design*. Tämä tapahtuu sosiaalisen, poliittisen ja organisatorisen kilpailun myötä, ei niinkään teknologiajohtaisen kilpailun ansiosta.

Esimerkkeinä voisi mainita Windows-järjestelmän voiton OS/2- ja Mac-järjestelmistä, samoin JVC:n VHS-kasetti otettiin markkinoilla paremmin vastaan kuin Sonyn Beta-formaatti. Tämä ei tapahtunut välttämättä siksi, että Windows tai VHS olisivat olleet teknisesti muita parempia, vaan koska ne olivat tarpeeksi hyviä ja hyötyivät menestyksekkäistä lisensioinneista ja jakelustrategioista. Tämän standardin syntyminen toimii eräänlaisena vedenjakajana teknologiasyklissä.

Tähän asti erilaiset tekniset toteutusmahdollisuudet kilpailivat keskenään, mutta tämän pisteen jälkeen yksi valikoitunut muoto stimuloi edelleen teknistä kehitystä. Tushman kuvaa tätä vaihetta termillä *period of incremental change*, joka voisi suomeksi merkitä vähittäistä muutosta. Tässä vaiheessa innovaatio siirtyy tuotannosta prosesseihin, mikä merkitsee jatkuvaa olemassa olevan teknologian parantamista. Tämän jälkeen sykli lähtee jälleen liikkeelle teknisen kehityksen laukaisemana.

3.5 Innovaatioiden levittäminen juurruttamalla

”Innovaation kehittämistä ei voida erottaa käyttäjien tarpeesta ja markkinoiden valmiudesta sen hyödyntämiseen” (Kivisaari ym. 1999, 1). Uuden tuotteen tai palvelun syntyminen ei itsessään tuota taloudellista hyötyä, jos sosiaalinen ympäristö vastustaa muutosta. Useat teknologiset keksinnöt ovat epäonnistuneet maailman valloituksessaan, sillä niitä suunniteltaessa on unohdettu käyttäjien motiivit ja tarpeet. Vaikka kyseessä olisi kuinka innovatiivinen ja nerokas tekninen laite, ei se tule menestymään markkinoilla, jos se käyttäjien mielestä on hankala käyttää tai ei muuten tyydytä loppukäyttäjien tarpeita.

Innovaatiotoiminta on yleensä nähty suhteellisen suppeana, vain tuotekehitystä ja teknologista edistysellisyyttä koskevana toiminta-alueena. Tulevaisuuden Suomen haasteena onkin ottaa innovaatiotoiminnassa huomioon teknologisten aspektien lisäksi sosiaaliset tarpeet ja yhdistää siihen sekä teknisiä että yhteiskunnallisia näkökulmia (Sallinen 2003). Näin saataisiin sosiaalinen ympäristö luonnolliseksi osaksi innovaatioprosesseja. Ehkä enää ei tulisi ajatella vain yritysten yhteiskuntavastuuta, vaan siirtää ajattelutapaa yhteistoiminnallisempaan suuntaan ja yritysten sosiaalisiin innovaatioihin. Samalla koko innovaatioprosessi helpottuu, kun tuotekehittelijät oppivat suoraan loppukäyttäjien kokemuksista (Kanter 2001).

Myös Pantzar (1996) nostaa teoksessaan esille kuluttajan huomiooninnoinnovaatiokehityksessä ja sen merkityksen tietoyhteiskunnassa. Jotta uudet tuote- ja palveluinnovaatiot hyväksyttäisiin yhteiskunnassa nopeammin, tulisi käyttäjät huomioida jo kehittämisen alkuvaiheessa. Käsitys tietoyhteiskunnasta on hänen mukaansa vääristynyt, mikäli kuluttajan aktiivista roolia teknologian käytäntöjen muokkaajana ei huomioida. Tuotteiden ja palveluiden käyttömahdollisuudet paljastuvat useimmin vasta niiden yleistyessä kuluttajien arkeen.

Innovaatioiden tuotekehitysprosessia tulisikin viedä yhteistoiminnallisempaan suuntaan, niin että käyttäjät ja kehittäjät kommunikoisivat jo suunnitteluvaiheessa. Näin pystyttäisiin välttämään turhia harha-askeleita ja tekemään tuotteista ja palveluista jo alusta alkaen käyttäjäystävällisempiä. Samalla yritys saavuttaa kustannussäästöjä, kun valmistetaan ja tuotetaan vain asioita, jotka löytävät markkinansa. ”Kuluttaja on joko nähty vähämerkityksellisenä ’mustana laatikkona’, joka sopeutuu suoraviivaisesti ja mutkattomasti uuteen tekniikkaan, tai täysin rationaalina ja kalkyloivana toimijana, joka yksinkertaisesti määrittää teknologian kehityssuunnan” (Pantzar 1996, 13). Ihminen ei kuitenkaan ole näin yksinkertaistettavissa oleva kokonaisuus, vaan huomattavasti monimutkaisempi yksilö. Läheskään kaikki eivät toimi rationaalisesti vastaanottaessaan uutta tekniikkaa. Lisäksi on huomattava, että usein uusi tekniikka rakennetaan vanhan päälle, ei suoraan korvaamaan sitä.

Yhteistoiminnallisiin innovaatioihin tarjoaa yhden käyttökelpoisen ratkaisumallin Kivisaaren (2004) spiraalimainen juurruttamiskehä (kuva 1). Siinä tuotteen kehittäminen ja markkinoiden rakentaminen ovat sidoksissa keskenään ja tuotteen juurruttaminen ympäröivään yhteiskuntaan alkaa jo prosessin alkuvaiheessa. Spiraali kuvaa tuotekonseptin tietä ideasta markkinoille. Mallissa tuottajat ja käyttäjät luovat uutta yhdessä, pienin ja välillä isoinakin askelein.

Näin uusi tekniikka tai palvelumuoto on helpommin hyväksyttävissä ja hyödynnettävissä, kun loppukäyttäjät ovat saaneet olla sen syntyprosessissa mukana alusta asti.



Kuva 1 Innovaatioiden juurruttamiskehä (Kivisaari 2004).

Juuruttamisprosessin ydinkysymyksiä ovat:

- 1) Tuote-palvelukonseptin määrittely
- 2) Toimijaverkoston osapuolten valinta
- 3) Osapuolten keskinäisten suhteiden määrittely.

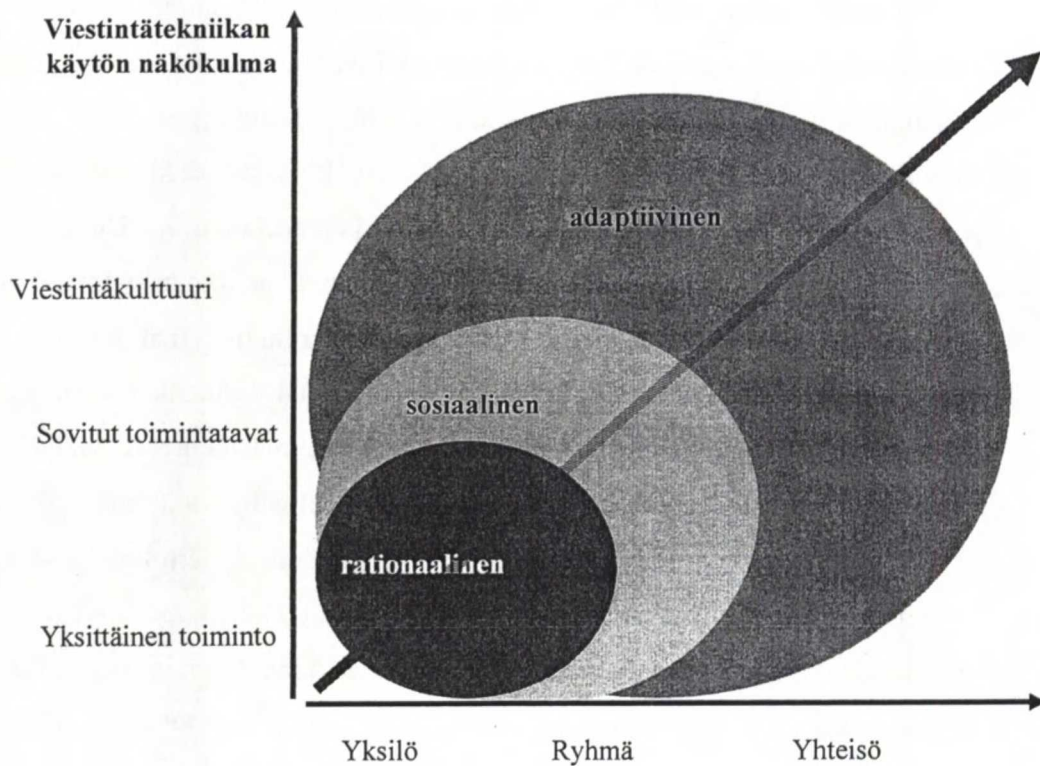
Tuoteidean syntyvaiheessa (spiraalin keskusta) on luotava tietty alkuhahmotus tuotteesta, jolloin yleensä tekniset ja kaupalliset näkökohdat korostuvat. Selvitetään millaista tuotetta tai palvelua ollaan kehittämässä. On oleellista valita sopivat henkilöt työstämään ideaa, jotta asiantuntemuksen sekä koko kehittämistoimen hyväksyntä varmistetaan. Heidän osallistumisen intressi ja rooli kehitystyössä on myös selvitettävä.

Tuoteidean edetessä konsepti täsmentyy ja konkretisoituu. Kuten tutkimus- ja kehitysprosessit, myös innovaatioiden kehittäminen vaatii molemmilta osapuolilta sitoutumista meneillään olevaan projektiin. Siksi onkin tärkeää, että toimijaverkoston osapuolet ovat tarkasti valittuja, ja pysyvät projektissa mukana sen koko keston ajan ja ovat valmiita siihen myös sitoutumaan. Osapuolten tulisi hyväksyä toistensa erilaiset ongelmanmäärittelyt, tarpeet ja intressit. Myös erilaisen osaamisen arvostus on tärkeää (Kivisaari 2004).

Innovaation juurruttamisprosessi vaatii molemmilta osapuolilta pitkäjänteisyyttä ja epävarmuuden sekä epäonnistumisen sietämistä. Täytyisi myös osata katsoa lähitulevaisuutta pidemmälle. Vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uuden asian aloittaminen ei ikinä ole helppoa. Etenkin, kun muutoksen tulisi koskea kokonaista organisaatiota ja sen kaikkia tasoja. Kim ja Mauborgne (2005) ovat esimerkiksi vahvasti sitä mieltä, että menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa, yritysten tulisi pyrkiä siitä pois ja luoda täysin uusia markkinatiloja. He tarjoavat uuden näkemyksen strategiaan ja sen vaikutukseen innovaatioiden synnyssä ja luovuudessa. Heidän mukaan olisi kannattavampaa pyrkiä tuntemattomille markkinoille, missä ei ole vielä kilpailua. He kutsuvat näitä sinisiksi meriksi ja vastaavasti kaikki, jo olemassa olevat markkinat ovat punaisia meriä. Näillä tunnetuilla toimialoilla yritykset keskittyvät lähinnä kilpailijoiden seuraamiseen ja heidän voittamiseen haalimalla aina vain suurempia osuuksia tarjolla olevasta kysynnästä. Tämä kilpailun ”verisyys” johtaa nimeen punainen meri. Näitä uusia, sinisiä meriä on mahdollista luoda jopa entisten markkinatilojen joukkoon tai hyvinkin kauas olemassa olevista punaisista meristä. Ei ole kuitenkaan tarkoitus luopua täysin nykyisistä toimintamalleista, mutta kun tarjonta ylittää kysynnän ja olemassa olevat markkinat pienenevät, kannattaisi pyrkiä rakentamaan jotain täysin uutta. Siitä mainiona esimerkkinä toimii tutkimuksen kohteena ollut Puhumalla Paras –projekti. Vapaaehtois kenttä on liiketoiminta-alueena uusi, eikä siellä juurikaan ole kilpailua.

3.6 Innovaatio osaksi arkielämää

Kallio ja Jäkälä (2000) ovat tutkineet tekniikan käyttöönottoa. Tutkimus tukee Kivisaaren juurruttamisteoriaa, sillä he näkevät tekniikan leviämisen käyttäjän asenteiden muutoksen kautta. Heidän mukaan viestintätekniikan käyttöä kuvaavat teoriat voidaan jakaa kolmeen osaan: rationaaliseen, sosiaaliseen ja adaptiiviseen suuntaukseen.



Kuva 2 Viestintätekniikan käyttöönotto (Kallio ja Jäkälä 2000).

Rationaalisessa valinnassa halutaan tekniikan olevan tehokasta, jolloin jokaiseen viestintätilanteeseen valitaan siihen parhaiten soveltuva väline rationaalisin kriteerein. Sosiaalinen suuntaus keskittyy nimensä mukaisesti käyttäjiin. Yhteisö muokkaa ihmisten arvoja ja vallitsevia normeja, mitkä suuntavat loppujen lopuksi koko yhteisön tekniikan valintaa ja käyttöä. Viimeinen, adaptiivinen suuntaus mieltää tekniikan käytön koko yhteisön kulttuurin tuotteena eikä yksilön valintana. Yhteisö ei ainoastaan määrittele miten ja mitä tekniikkaa käytetään, vaan myös itse tekniikan käyttö muokkaa yhteisöä jatkuvasti. Yksilö kehittyy nopeammin kuin yhteisö, joten muutosprosessi voi olla hidas. Edellisessä kappaleessa esitelty juurruttamismalli voi onnistuessaan nopeuttaa sitä, kun kynnys kokeilla uutta tekniikkaa madaltuu vaihe vaiheelta. Esimerkiksi tekstiviestit ovat hyvä esimerkki adaptiivisesta suuntauksesta. Mikäli teknisen innovaation siis halutaan leviävän, on syytä muokata ihmisten asenteita uutta tekniikka kohtaan.

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä osiossa esitellään lyhyesti tutkimuskohde ja siihen liittyvät tahot. Lisäksi käydään läpi aineiston käsittelyyn liittyvät tutkimusmenetelmät.

4.1. Tutkimuskohde

Puhumalla Paras -projekti

Puhumalla Paras –projekti on Eläkeliiton hanke, jossa TeliaSonera on mukana tuomassa palvelun käyttömahdollisuuden ja teknisen osaamisen. Myös Suomen Mielenterveysseura osallistuu projektiin kouluttamalla ihmisiä puhelinringin vetämisessä ja puhelinauttamisen perusteissa. Eläkeliitolla on jo aiemmin ollut kokemusta onnistuneista projektihankkeista Suomen Mielenterveysseuran kanssa. Mielenterveysseura tuo projektiin hankekoulutuksen kautta puhelinauttamisen huippuosaamista, sillä seurassa on jo pitkään tehty puhelintyötä ja luotu puhelinauttamiseen vaadittavat eettiset periaatteet. Hankkeen rahoittajana toimi Raha-automaattiyhdistys. Projekti käsittää puhelinringin hyödyntämisen vapaaehtois- ja vertaistoiminnan tukena.

Tavoitteena on viestintätekniikkaa hyödyntäen ja kehittäen tukea vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa mukana olevia ohjaajia, ja osallistujia sekä tämän kautta auttaa yksinäisyydestä kärsiviä ja syrjäytymisvaarassa olevia ikäihmisiä. Projektin edetessä luodaan toimintamalli, jossa ainutlaatuisella tavalla yhdistyvät vapaaehtoistoimijuus, asiantuntijakoulutus/puhelinpalvelu ja viestintätekniinen osaaminen. Kehitetyn ja testatun mallin pohjalta on tarkoitus käynnistää ikäihmisiä palveleva pienryhmätoiminta puhelinrinkimallilla. Tavoitteena on yhteistoiminnallisella menetelmällä luoda malli, joka on monennettävissä ja sovellettavissa mitä erilaisimpaan vapaaehtois- ja vertaisohjaajatoimintaan.

Eläkeliitto

Eläkeliitto on sitoutumaton vuonna 1970 perustettu valtakunnallinen, maamme suurin, eläkeläisjärjestö. Liiton tavoitteena on edistää eläkeläisten ja eläketurvaa tarvitsevien henkilöiden henkistä ja aineellista hyvinvointia. Yhteistyössä eri toimijoiden kanssa Eläkeliitto pyrkii edistämään täysivaltaista kansalaisuutta kaikenikäisten yhteiskunnassa sekä luomaan totuudellista kuvaa ikääntymisestä.

Eläkeliitossa oli vuoden 2005 lopussa yli 120 000 henkilöjäsentä, 412 yhdistystä ja 20 piirijärjestöä. Edunvalvonta- ja vaikuttamistyön ohella Eläkeliitto tuottaa erilaisia yhteisöllisyyspalveluja (mm. pienryhmät, liikuntapiirit, matkat), sosiaalipalveluja (mm. leskien ja eronneiden sopeutumisvalmennus, palveleva vapaaehtoistyö) sekä kurssi- ja lomapalveluja. 1990-luvun alusta liiton kehittämistoimintaan on olennaisesti liittynyt erilaiset kehittämisprojektit (Eläkeliitto).

TeliaSonera Oyj

TeliaSonera Oyj syntyi Telia AB:n ja Sonera Oyj:n fuusion tuloksena. Fuusio tapahtui joulukuussa 2002 ja se yhdisti kaksi Pohjoismaiden johtavaa televiestintäyhtiötä, minkä vuoksi TeliaSonera noteerataan sekä Tukholman että Helsingin pörssissä. Konserni toimii myös Euraasiassa, Turkissa ja Venäjällä. TeliaSoneran liiketoimintakonseptiin kuuluu televiestintäpalvelujen puheen, kuvan, datan, informaation sekä asiointitapahtumien ja viihteen siirto ja paketoiminen Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja valituilla markkinoilla Euraasiassa. Riippuen markkina-asemasta se tarjoaa joko täyden tai rajatun valikoiman palveluja. Lisäksi TeliaSonera tarjoaa kansainvälisiä verkkokapasiteettipalveluja tukkumyyntinä tiettyjen kohteiden välillä Euroopassa ja Atlantin yli.

TeliaSonerasta Puhumalla Paras –projektissa on mukana Renewal-yksikkö, joka toimii pääkonttorin alaisuudessa. Yksikkö on keskittynyt erityisesti kehittämään ja hakemaan ratkaisuja arjen toimintojen sujuvuuteen. Tämä edellyttää sosiologista ja teknistä mielikuvitusta. Viestintätekniikka on instrumentaalisessa asemassa ihmisille merkittäviin asia-/elämänsisältöihin sekä tapaan hoitaa asioita (TeliaSonera).

Suomen Mielenterveysseura

Suomen Mielenterveysseura on perustettu 1897 ja se on toiminut liittona vuodesta 1992 lähtien. Liitto on valtakunnallinen kansanterveysjärjestö ja mielenterveyden asiantuntijajärjestö, jonka toiminnan perustana toimivat paikalliset mielenterveysseurat, yhdistysjäsenet sekä henkilöjäsenet. Seura kehittää ja tuottaa palveluita ja vastaa yhteiskunnallisiin haasteisiin erilaisilla mielenterveyttä vahvistavilla ja kriisiauttamista tukevilla malleilla. Liitolla on noin 70 työntekijää ja 650 vapaaehtoista. Liitolla ei ymmärrettävistä syistä ole asiakasrekisteriä, mutta käytännössä sen vähintään potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki viisi miljoona suomalaista. Liiton rahoitus tulee useasta eri lähteestä, mm. Raha-automaattiyhdistykseltä, kunnilta, ministeriöiltä ja seurakunnilta. Lisäksi seuran työtä voi tukea kuka tahansa kannatusjäsenyydellä.

Suomen Mielenterveysseura pyrkii toiminnallaan nimenomaan ennaltaehkäisevään mielenterveystyöhön. Sen palvelulinjan, eli SOS-kriisikeskuksen, kohderyhmänä ovat itsemurhan tehneiden vanhemmat, itsemurhaa yrittäneet henkilöt ja lapsensa äkillisesti menettäneet vanhemmat. Kriisikeskuksella on myös rikosuhripäivystys Uudenmaan alueella, jossa ovat mukana myös Mannerheimin Lastensuojeluliitto ja Ensiturvakotien liitto. Lisäksi se tarjoaa palveluita pätkätyöläisille sekä työttömille, toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi ja depressiokoulutusta. Suomen Mielenterveysseura tarjoaa kriisipuhelinpäivystystä, kuntoutuskursseja, tukihenkilötoimintaa sekä syrjäytymisvaarassa oleville nuorille ja nuorille perheille asumistukitoimintaa.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusongelmaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa laadullisena, sillä tarkoituksena on hakea ongelmaan erilaisia näkökulmia ja asenteita ja pyrkiä näiden avulla synnyttämään ratkaisuehdotuksia tutkimusongelmaan. Lisäksi laadullinen tutkimus on tutkijan kannalta suhteellisen vapaa ja mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen (Eskola & Suoranta 2005).

Tutkimushaastattelun tarkoituksena on välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista ja näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme 2000). Haastattelu on menetelmänä joustava, ja antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelun aikana. Niinpä se koettiin parhaimmaksi tutkimusmenetelmäksi aiheen ollessa tutkijalle prosessin alussa suhteellisen vieras ja näin ollen oli etukäteen hankala kartoittaa vastausten suuntia. Lisäksi menetelmä mahdollisti kahden tarinan rakentamisen, kun samasta aiheesta haastateltiin ihmisiä eri näkökulmista ja lähtökohdista (mt. 41-48). Tällä oli tarkoitus selventää sekä teknisen ja sosiaalisen innovaation eroavaisuuksia että tuotekehityksen ja loppukäyttäjien välistä kuilua

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on käsitteenä suhteellisen väljä ja antaa tutkijalle melkoisen vapaat kädet haastattelun rakentamiseen. Hirsjärvi ja Hurme (2000) luokittelevat sen puolistrukturoiduksi haastattelumuodoksi, sillä haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Haastattelukertojen määrä ja aiheen käsittelyn syvyys eivät ole niitä olennaisimpia asioita, vaan se, että metodi tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Menetelmä huomioi myös sen, että ihmisten henkilökohtaiset tulkinnat asioista ja niille annetut merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että vuorovaikutuksen aikana syntyy merkityksiä (mt. 48). Teemahaastattelu on nostanut suosiotaan Suomessa todennäköisesti kahdesta syystä: teemahaastattelun avoimuus antaa haastateltavalle mahdollisuuden puhua vapaamuotoisesti, jolloin aineisto edustaa puhetta itsessään.

Lisäksi käytetyt teemat varmistavat sen, että haastateltavien kanssa on puhuttu samoista asioista. Näiden lisäksi teemat auttavat lähestymään kerättyä aineistoa jäsentyneesti (Eskola & Suoranta, 2005).

Tutkimuksen aineistosta kerättiin tietoja haastattelujen avulla. Sekä aiheet että kysymykset laadittiin etukäteen. Kysymysten järjestyksellä ei sinänsä ollut merkitystä, pääasia oli, että kaikki kysymykset kysyttiin ja teema-alueet käytiin läpi.

4.3 Haastateltavien valinta

Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää tuotekehitysprosessia yrityksessä yleensä ja asennetta yhteistyöhön loppukäyttäjien kanssa jo suunnitteluvaiheessa sekä ryhmäpuhelun teknistä syntyhistoriaa. Tämän lisäksi selvitettiin innovaation sosiaalista puolta ja käyttäjien tarpeita. Koska kyseessä on Eläkeliiton projekti yhdessä Suomen Mielenterveysseuran ja TeliaSoneran kanssa, oli selvää, että jokaisesta kolmesta tahosta tulisi olla haastateltavia. Sopivia haastateltavia TeliaSoneralta etsittiin kymmenien tallennettujen sähköpostiviestien joukosta, jotta saataisiin selville avainhenkilöt, jotka olivat jossain vaiheessa olleet projektissa mukana. Ideana oli myös saada mahdollisimman kattava kuva tuotekehitysprosessista useammalta organisaatiotasolta, sillä eri asemassa olevat ihmiset luonnollisesti näkevät asiat eri tavalla.

TeliaSoneran puolelta haastateltiin sekä tuotekehittäjiä että tuotepäälliköitä, jotka ovat olleet mukana joko tuotteen kehityksessä tai Puhumalla paras -projektissa. Lisäksi haluttiin haastatella myös ohjelman johtajaa, jotta tutkimusongelmasta muodostuisi mahdollisimman laaja-alainen kokonaiskuva. Eläkeliitosta haastateltiin projektissa mukana olevia ja siitä vastaavia henkilöitä, samoin Suomen Mielenterveysseurasta.

4.4 Haastattelujen toteutus

Haastattelut tehtiin kesällä 2006, kesä- ja heinäkuun aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän. Viisi oli TeliaSonera Oyj:sta, kaksi Eläkeliitosta, yksi Suomen Mielenterveysseurasta ja yksi toimii kouluttajana Eläkeliitolle Puhumalla Paras -projektissa. Haastattelut tehtiin lähes poikkeuksetta haastateltavien työpaikoilla, pois lukien Eläkeliiton kouluttaja, joka haastateltiin Eläkeliiton tiloissa Helsingissä. Haastattelut kestivät keskimäärin 20–50 minuuttia ja ne tallennettiin kasettinauhurille.

Haastateltaville kerrottiin lyhyesti tutkimuksen sisällöstä ennen haastattelun alkua, lähinnä otsikkotasolla. Jotkut haastateltavista innostuivat keskustelemaan itse tutkimuksesta ja yrityksen tuotekehitysprosesseista enemmänkin varsinaisen haastattelun loputtua. Erityisesti Eläkeliiton ja Suomen Mielenterveysseuran haastateltavat olivat erittäin innoissaan tutkimuksen aiheesta ja sanoivat sillä olevan paljon hyötykäyttöä tulevaisuudessa. Haastattelut alkoivat lyhyellä johdatuksella, jossa haastateltavat saivat kertoa omasta työstään ja toimenkuvastaan. Tämän tarkoituksena oli paitsi rentouttaa haastateltavat myös auttaa tutkijaa ymmärtämään projektin kokonaisuutta ja yrityksen päätöksentekoprosesseihin liittyviä seikkoja sekä vastaavasti Eläkeliiton ja Suomen Mielenterveysseuran toimintaa ja toimintaperiaatteita. Eläkeliiton haastateltavilta tiedusteltiin projektin tavoitteista ja palvelun käyttömahdollisuuksista, mielipiteistä yritysyhteistyötä kohtaan sekä palvelusta löytyvistä haasteista. TeliaSoneran haastateltavat kertoivat yrityksen tuotekehitys- ja päätöksentekoprosesseista, liiketoimintamallin rakentamisesta, tuotteistamisesta sekä tuote- tai palveluideoiden testaamisesta. Lisäksi kyseltiin AnyTime-ryhmäpuhelupalvelun ja ryhmäpuhelun syntyhistoriasta. Suomen Mielenterveysseuran edustajaa haastateltiin järjestön roolista projektissa, prosessin kulusta, projektin hyödyistä seuralle ja palvelun hyödyistä tai sen muista käyttömahdollisuuksista.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Aineiston luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi sen laatu. Hyvä, etukäteen laadittu haastattelurunko on yksi laadukkuuden tekijöistä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Molemmille haastatteluryhmille tehtiin omat teemoittain jäsennellyt haastattelurungot. Myös teknisen välineistön moitteeton toiminta parantaa aineiston laatua ja luotettavuutta (mt.184–185). Nauhuri ja kasetit toimivat ongelmitta kaikkien haastattelujen aikana. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös mahdollisuutta täydentää tai tarkentaa vastauksia jälkikäteen. Jokainen haastateltava suostui mahdolliseen myöhempään yhteydenottoon puhelimitse tai sähköpostitse. Tätä hyödynnettiin kerran, sillä tutkija halusi varmistaa ymmärtävänsä yhden haastateltavan käyttämän termin oikein. Haastattelun laatua parantaa myös sen ripeä käsittely, erityisesti jos tutkija itse toteuttaa sekä haastattelun että litteroinnin (mt. 185). Kaikki haastattelut litteroitiin jatkokäsittelyä varten joko samana päivänä tai kahden päivän viiveellä.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan subjektiviteetti, mikä toimiikin yhtenä luotettavuuden kriteerinä koskien koko tutkimusprosessia. Tutkijan tulisi varmistaa, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkinnat heijastavat tutkittavien näkemyksiä. Myös tulosten siirrettävyys on tietyin ehdoin mahdollista (Eskola & Suoranta 2005).

Haastattelut on muokattu puhekielestä lähemmäksi kirjakieltä. Koska tutkija itse on suorittanut sekä haastattelut että litteroinnit itse, ei viestien sanoma ole vääristynyt. Tässä tutkimuksessa merkitystä on nimenomaan viestin sisällöllä eikä haastateltavien puhetyyleillä.

5 PUHUMALLA PARAS –PROJEKTIN TAUSTAA

Osiossa kuvataan Eläkeliiton Puhumalla Paras –projektia, missä pilotoidaan vapaaehtois- ja vertaistoiminnassa mukana oleville eläkeläisille puhelinrinkipalvelua. Puhelinringillä viitataan toimintaan, missä pieni (3-8 henkilöä) ryhmä ihmisiä osallistuu vetäjän johdolla yhteiseen puheluun. Vetäjällä eli koollekutsujalla on oltava ryhmäpuhelun mahdollistava matkapuhelin, muut osallistujat voivat käyttää tavallista matka- tai lankapuhelinta. Koollekutsuja muodostaa yhteyden ja ohjaa keskustelua.

Osiosta käy ilmi miten hanke on saanut alkunsa, mitä sen parissa on tähän asti tehty ja miten hanke etenee. Hankkeesta vastaa Eläkeliitto ja yhteistyökumppanina toimivat TeliaSonera ja Suomen Mielenterveysseura. Puhelinrinkien muodostamiseen käytettiin TeliaSoneran Ryhmäpuhelu-palvelua ja TeliaSoneran puhelimia, joihin ohjelma oli valmiiksi asennettuna.

5.1 Puhelinringin syntyhistoria

AnyTimen ja ryhmäpuhelusovelluksen synty TeliaSonerassa

AnyTime-ryhmäpuhelupalvelu syntyi silloisessa Sonerassa noin 15 henkilön projektiryhmän tuotoksena 1990-luvun alkupuolella. Silloisilla toimittajilla, mm. Voiant ja Spectel, oli tarjota asiakkaille conference call -neuvottelupalveluita. Markkinoiden kautta se siirtyi kilpailijoidenkin käyttöön. Tuote siis syntyi markkinoiden tarpeesta ja tarjonnasta. Tämän lisäksi tarve palvelun ja tuotteen kehittämiseen lähti myös omista tarpeista. Aiemmin tarvittiin suuri määrä ihmisiä ottamaan vastaan puheluita ja tekemään neuvottelupuheluiden varauksia, tästä tilanteesta syntyi selkeä tarve yksinkertaisempaan ja kustannustehokkaampaan ratkaisuun.

Tuote otettiin markkinoilla hyvin vastaan, vaikkakin se vaati toimintatapojen muutosta. Ennen asiakkaat soittivat Soneran asiakaspalveluun ja varasivat puhelinneuvotteluajan ja asiakaspalvelijat hoitivat puheluiden yhdistämisen. AnyTime poisti kokonaan tämän vaiheen, sillä kun tunnukset oli tilattu, ne olivat aina käytössä. Näin asiakasyritykset pystyivät itse hoitamaan puhelinneuvottelunsa haluamanaan ajankohtana. Puhelimen käyttöön liittyvä puhelinsalaisuus on liikemaailmassa toimiessa tärkeää. Lisäksi conference call -palvelu vähensi merkittävästi yritysten työntekijöiden matkustamista, sillä rutiinipalaverit pystyttiin hoitamaan puhelimitse. TeliaSoneran kohderyhmänä on lähinnä suuret yritysasiakkaat, joille neuvottelupuhelu myydään lisäarvopalveluna yhtenä osana isompaa pakettia. Aluksi palvelua markkinoitiin lähinnä suoramarkkinointina erilaisilla messuilla sekä osana puhepalveluiden isompaa konseptia. Nykyään ryhmäpuhelupalvelun markkinointi on pitkälti TeliaSoneran asiakaspalvelun varassa.

Konsernissa on jo ennen Puhumalla Paras -hanketta mietitty, miten konseptia voisi tarjota kuluttaja tai pk-sektorille. Ongelmana on ollut kuitenkin se, että AnyTime on tehty yritysympäristöön, joten se on suhteellisen jäykkä, eikä taivu näiden sektoreiden tarpeisiin. Sitä ei myöskään pystytä tuottamaan tälle asiakasryhmälle sillä hinnalla, jonka he olisivat valmiita maksamaan. Isoille asiakasyrityksille listahinta on 0,25 €/min./osallistuja.

Ryhmäpuhelusovellus syntyi AnyTimen päälle ja varsinainen sovellus käynnistää ryhmäpuhelun AnyTimen kautta. Näin siis pystytään muodostamaan ryhmäpuhelu täysin matkapuhelimien kautta, eikä se ole sidottu aikaan tai paikkaan. Riittää, että puhelun koollekutsujalla on matkapuhelin, jossa on ryhmäpuhelun muodostamisen mahdollistava Symbian-käyttöjärjestelmä. Esimerkiksi Nokian seuraavat mallit mahdollistavat ryhmäpuhelun: Nokia 6680, Nokia 6630, Nokia 7610, Nokia 6600, Nokia 3650 ja Nokia 7650. Sovellus ei kuitenkaan ole puhelimissa valmiina, vaan se täytyy asentaa erikseen.

Ryhmäpuhelusovellus vapaaehtoistyössä

Alun perin ryhmäpuhelun idea lähti 1970-luvulla puhelinverkon vuotoviasta. Tieto siitä, että yhden numeron kautta voi keskustella usean ihmisen kanssa samanaikaisesti levisi nopeasti. Operaattori tajusi, että tämän voisi kaupallistaa tuotteeksi. Näin syntyi Juttele-palvelu.

Heinolassa testattiin puhelinrinki eläkeläisten kanssa ensimmäisen kerran vuonna 2003 AnyTime-sovelluksella. Kokeilussa oli mukana kaksi vetäjää ja kuusi keskustelijaa. Keskusteluja oli yhteensä kymmenen, viikon välein. Puhelinrinkikokeilu onnistui erittäin hyvin, jopa yli odotusten. Toimintaa pidettiin erittäin järkevänä ja hyvänä toimintakanavana. Rinkiin toivottiin enemmän ihmisiä ja monipuolisia keskustelunaiheita, mahdollisesti vierailijoita ja luennoitsijoitakin. Idea eri aiheisiin liittyvistä keskustelupiireistä tuli myös esille: jotkut halusivat keskusteluun laajempaa, kansainvälistäkin näkökulmaa ja toiset halusivat pystyä luomaan läheisiä ystävyys-suhteita ringin kautta. Heinolassa tehty puhelinrinkikokeilu yhdistää sosiaalisten suhteiden tarpeen ja Juttele-palvelun toimintaidean luottamuksellisesti puhelinsalaisuuden ansiosta. Idea syntyi 90-luvun lopulla lentokoneessa, mistä näkyi useita valoja levittäytyneenä ympäri Suomen. Siellä saattoi olla monta yksinäistä eläkeläistä seuranaan vain koira ja televisio, jos niitäkään. Mikseivät he voisi kokoontua säännöllisesti puhelimen ääreen keskustelemaan kuulumisistaan? Parhaimmillaan puhelinkeskustelut johtaisivat tapaamiskertojen kasvuun. Asia kypsyi muutaman vuoden ja vuonna 2002 sitä alettiin työstää ja helmikuussa vuonna 2003 keskustelurinki alkoi Heinolassa (Haanpää ja Viherä 2003).

Eläkeliiton toiminnanjohtaja Jukka Salminen kiinnostui ideasta keväällä 2003 kuultuaan Marja-Liisa Viherän esitelmöivän Heinolan puhelinrinkikokeilusta. Hän näki, että tässä voisi olla käyttökelpoinen idea jatkuvaksi toiminnaksi.

Hänen mielestään palvelu auttaisi omaishoitajia, vapaaehtoisia työntekijöitä sekä eläkeläisiä. Erilaisen tuen tarpeen kasvaessa vapaaehtoistyössä tarvitaan todella uusia ratkaisumalleja tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Erityisen paineinen tilanne on ryhmien vetäjillä, vapaaehtoistyön vastaavilla ja tukihenkilöinä toimivilla sekä käytännön vapaaehtoistyötä tekevillä. Ideoinnin ja keskustelujen pohjalta muodostui Eläkeliiton ja TeliaSoneran yhteinen Puhumalla Paras -projekti.

5.2 Projektin vaiheet

Hankkeen tavoitteena on kehittää koulutus- ja toimintamalli ryhmäpuheluiden hyödyntämiseen vapaaehtoistyössä hyödyntäen puhelinrinkiä eli ryhmäkeskustelua puhelimen välityksellä. Näin vapaaehtois- ja vertaistukitoiminnassa mukana olevat voisivat jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan puhelimitse. Kuitenkin jo projektin alkuvaiheessa on noussut esiin paljon muitakin potentiaalisia käyttökohteita. Hankkeelle haettiin rahoitusta 2005 ja keväällä 2006 Raha-automaattiyhdistys myönsi sille tukea. Projektin asiantuntijaryhmä nimettiin maaliskuussa 2006. Ryhmä muodostuu Eläkeliiton, TeliaSonera Oyj:n ja Suomen Mielenterveysseuran työntekijöistä ja asiantuntijoista. TeliaSonera tuo hankkeeseen ryhmäpuheluiden mahdollistavan teknisen puolen, kuten matkapuhelimet ja liittymät, sekä teknisen asiantuntijuuden. Suomen Mielenterveysseura puolestaan osallistuu hankkeeseen puhelinauttamisen asiantuntijana ja kouluttajana. Eläkeliiton eläkeläisryhmät testaavat palvelua ja vetävät puhelinrinkejä syksyn 2006 ajan. Lisäksi projektiryhmäläiset ovat testanneet ryhmäpuhelua kesän 2006 aikana.

Keväällä 2006 Puhumalla Paras –projektiryhmä kokoontui useaan otteeseen suunnittelemaan palvelun rakennetta ja koulutusten sisältöä. Eläkeliiton jäsenistä koottiin palvelua ja toimintamallia testaava ryhmä aktiivisia eläkeläisiä. Tämän ryhmän oli tarkoitus harjoitella ryhmäpuhelu-sovelluksen käyttöä ennen syksyllä aloittavia varsinaisia puhelinrinkejä. Ensimmäinen koulutuskurssi järjestettiin 2.-6.5.2006, jonne osallistui viiden ohjaajan lisäksi 12 eläkeläistä. Kurssilla harjoiteltiin puhelimen käyttöä alkeista lähtien sekä käytiin läpi puhelinauttamisen eettisiä periaatteita. Tavoitteena oli hahmottaa ja testata millaisia asioita ja taitoja kurssilla olisi tarpeen opettaa, jotta puhelinringit saataisiin syksyllä itsenäisesti toimimaan. Kurssin päätteeksi kerättiin ideoita siitä, mihin puhelinrinkiä ja ryhmäpuhelupalvelua voisi jatkossa hyödyntää. Kurssilla olleet olivat erittäin innoissaan ryhmäpuhelusta muutamista vaikeuksista huolimatta ja keksivät runsaasti erilaisia käyttökohteita palvelulle (Terävä 2006). Touko- elokuun aikana kokeiltiin kurssille osallistuneiden kesken puhelinrinkejä. Kaksi ringkiä kokoontui kesän aikana puhelinten välityksellä yhteensä kahdeksan kertaa.

Toinen koulutuskurssi järjestettiin 21.–24.8. Tämän kurssin tarkoituksena oli virkistää rinkienvetäjien muistia ja kerrata ryhmäpuhelun muodostamista niin, että kaikki sen varmasti hallitsevat yksin kotona. Kursseilla olleet eläkeläiset vetivät syys-lokakuussa itse puhelinrinkejä etukäteen sovittujen henkilöiden kanssa. Jokainen oli kesän aikan koonnut oman teemaryhmänsä, kuten vaikkapa Parkinson-potilaat, työssään uupuneet ja lesket. Rinkejä pidettiin noin kuusi kertaa syksyn aikana (kuva 3).

**VUONNA 2006 TOTEUTETTAVAT KURSSILAISTEN
ORGANISOIMAT PUHELINRINGIT**

- kaikkiaan 7 ryhmää
- Osallistujia 32 + vetäjät 12



Kuva 3 Kurssilaisten toteuttamat puhelinringit vuonna 2006

Tekninen tuki ja puhelimet liittyminen ovat TeliaSoneran puolelta käytössä marraskuun loppuun asti. Tämän jälkeen käytiin läpi rinkien vetäjien kokemuksia ja kerättiin palautetta ja kehitysideoita. Syksyn mittaan myös vetäjät pitivät keskenään puhelinrinkejä työnohjauksellisessa tarkoituksessa. Tämä mahdollisti projektin aikana ajatusten ja ideoiden läpikäymistä ja helpotti koko hankkeen koordinoitua.

6 TUOTEKEHITYSPROSESSI TELIASONERASSA

Tässä osiossa kuvataan tuotekehitysprosessia ja liiketoimintamallin rakentamista TeliaSonerassa sekä näihin liittyvistä haasteista. Lisäksi keskitytään Puhumalla Paras –projektin erityisasemaan. Lähteinä on käytetty TeliaSonerassa suoritettuja haastatteluja.

6.1 Tuotekehitysprosessi yleensä

Tuotekehitys toteutetaan TeliaSonerassa erilaisissa projekteissa, joita hallitaan portfolioiden ja projektinohjausmenetelmän avulla. Tuotekehityksen puolella on olemassa visio siitä, millaiseen kommunikaatiomaailmaan ollaan menossa ja sitä konkretisoidaan projekteilla. Tähän visioon on identifioitu teknologisia tai liiketoimintamurroksia. Esimerkiksi IT-kommunikaatioalueella murrokset liittyvät päätelaitteiden kehittämiseen, niiden eri mahdollisuuksiin ja softan kehittämiseen. TeliaSoneran toiminta-alueella keskeiset murrokset liittyvät esimerkiksi päätelaitteiden kehittämiseen ja niiden ominaisuuksiin sekä softan kehittämisestä niihin. Ideat ja aiheet tuotekehitysprojekteihin lähtevät pääsääntöisesti kahdelta taholta: palvelu- ja liiketoimintanäkökulmasta. Palvelunäkökulma käsittää näkemyksen uudesta palveluideasta, jota ruvetaan kehittämään eteenpäin. Tämän idean ympärille rakennetaan ansaintamalli, josta edelleen rakentuu liiketoimintamalli. Toinen vaihtoehto on tutkia jotain kasvavaa liiketoimintaa aluetta ja kartoittaa sen sopivuus TeliaSoneran tarjoomaan. Aluetta tutkitaan tarkkaan ja mietitään mitä eri toimintamahdollisuuksia siinä voisi olla. Mikäli alue vaikuttaa lupaavalta, kehitetään siihen sopivia palvelumahdollisuuksia.

Tuotekehitysprosessi jakaantuu käytännössä kolmeen eri vaiheeseen, joissa päätökset kulkevat määrämuotoisen prosessin kautta niin kutsuttuina '*decision pointseina*', joita on yhteensä kuusi.

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään soveltavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää, mistä alkavassa projektissa on kysymys. Kartoitetaan teknologisen tai muun ilmiön erityispiirteet ja toimintamahdollisuudet. Toisessa vaiheessa kehitetään konseptia eteenpäin ja pyritään hyödyntämään soveltavasta tutkimuksesta nousseita ideoita. Näistä rakennetaan tuotteita tai palveluita joita asiakkaat voisivat mahdollisesti käyttää. Tähän vaiheeseen kuuluvat sisäiset ja ulkoiset asiakastrialit eli testaukset. Näin pyritään löytämään jo alkuvaiheessa tuotteen tai palvelun heikkouksia oikeassa käytössä ja ottamaan vastaan kehitysideoita. Konseptin kehityksen rinnalla kulkee ajatus siitä, millainen liiketoiminta voisi olla kyseessä ja kenelle tuotetta tai palvelua ollaan tekemässä. Kolmas vaihe käsittää esikaupallisen tutkimuksen (precommercial study). Tässä vaiheessa tarkistetaan olisiko konseptissa potentiaalia liiketoimintaan, ja erityisesti TeliaSoneralle. Tämän jälkeen projekti siirtyy edelleen tuotteistukseen, mikäli siinä nähdään olevan kaupallista potentiaalia. Näin sama tuote tai palvelu kiertää yrityksessä eri ihmisten käsissä. Harvemmin kukaan on mukana koko projektin ajan. Tämä saattaa luoda suuriakin haasteita, sillä kaikki tieto ei välttämättä kuitenkaan kulkeudu tiedostoina ja papereina yksiköltä toiselle. Lisäksi vaarana voi olla myös se, ettei intoa projekteihin löydy, kun se ei varsinaisesti kuulu kenellekään.

Haastatteluista kävi selvästi ilmi se, että yrityksessä on lukkiuduttu vanhoihin toimintamalleihin. Ideat lähtevät tyypillisesti liikkeelle, kun laitetaan idearikkaita, erilaisia, keskustelukykyisiä ihmisiä, keskenään samaan paikkaan keskustelemaan. Projektissa mukana olevat ihmiset ovat hyvin usein saman koulutustaustan omaavia. Vakiintuneet toimintatavat ja ”näin täällä on aina tehty”-asenne eivät ole innovatiivisuuden ja tuoreiden ajatusten kehittämisen kannalta hedelmällisin maaperä. Lisäksi jollekin kehitetylle tuotteelle ei välttämättä löydy valmista tuotelinjaa, tai se voi olla yhdistelmä eri tuotelinjojen osa-alueita.

Tällöin sitä on vaikea kohdistaa millekään tietylle yksikölle tai toimintapaikalle. Saattaa myös käydä niin, että joidenkin kehitysprojektin tuloksia pidetään syystä tai toisesta liian vähäpätöisinä, eikä uskalleta tarttua tilaisuuteen.

(H4): Haastehan on varsinkin meillä ollut se, että miten saadaan kapula siirrettyä R&D:sta tuotteistusputkeen. Yksi ongelma on myös se, että kun on keskitytty johonkin murrokseen, niin se idea ei välttämättä istu mihinkään olemassa olevaan tuotelinjaan. Tuote saattaa olla yhdistelmä usean tuotelinjan vastuulla olevista asioista tai se ei ole minkään tuotelinjan scopessa juuri sillä hetkellä. Se saattaa myös alkuvaiheessa näyttää suhteellisen pieneltä jutulta, jolloin se tuote ei mahdu priorisoinnissa kärkijoukkoon.

Asiakaslähtöisyys tuotekehityksessä

Asiakkaiden kanssa kehitystyötä tehdään todellisuudessa suhteellisen vähän. Lähes kaikki haastateltavista sanoivat, että loppukäyttäjien kanssa tulisi tehdä enemmän yhteistyötä. Ainoastaan yksi haastateltavista korosti sen tärkeyttä ja mainitsi, että sitä todella tehdään:

(H3): Me korostamme demoilun, pilotoinnin ja asiakastestauksemme merkitystä. Ennen kuin mitään palvelukonseptia viedään eteenpäin se pilotoidaan.

Kun yrityksen insinöörit suunnittelevat uusia laitteita ja niihin liittyviä palveluita, saatetaan niistä helposti tehdä liian vaikeita tai turhia varsinaisille käyttäjille. Asiakkaiden tarpeen huomioiminen oli neljän haastateltavan mielestä tuotekehityksessä vähäistä, yksi ei oikeastaan edes usko niiden olemassaoloon.

(H2): Täytyy sanoa, että siitä on aikaa kun olen viimeksi nähnyt asiakkaan. Haluaisin kuitenkin sellaisen nähdä, jotta uskoisin heidän olemassaoloon.

(H4): Varmaankin teemme liian vähän yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Se on kuitenkin ollut meillä painopisteenä, että miten sitä yhteistyötä tulisi tehdä.

Yksi haastateltavista kuvasi niin sanottua tavoitetilaa:

(H2): Periaatteessa tulisi toimia niin, että on myynti- ja kontaktirajapinta, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä. Heidän tulisi kerätä ylös asiakkaiden tunteja ja haluja, ja viestittää niitä eteenpäin määrämuotoisen prosessin kautta ratkaisumarkkinointiin, missä katsotaan voiko asialle tehdä jotain. Täältä tulisi ehdotusten ja ideoiden kulkea tuotekehitykseen.

Tämä olisi hänen mielestään idealistinen tavoitetila, joka ei kuitenkaan käytännössä toteudu. Niinpä käyttöön on otettava omat kanavat, eli otetaan omasta aloitteesta yhteyttä tuttuihin ihmisiin, jos halutaan tietää mitä myynnissä ja muualla organisaatiossa tapahtuu ja yritetään sitä kautta kerätä asiakkaiden palautetta. Organisaatiossa on haastateltavan mukaan ollut käynnissä hajaantumisen, organisoitumisen ja epävarmuuden kausi syksystä 2005 alkaen. Tilanne alkaa vähitellen rauhoittua ja alkaa olla aikaa paneutua näihin asioihin.

Tulevaisuudessa asiakastarpeita on tarkoitus testata trialointiprosessin kautta. Tässä prosessissa testataan oikeilla asiakkailla jotain ideaa, jonka kuvitellaan asiakkaita kiinnostavan. Näin varmistetaan, että tuote tai palvelu on sellaista, mitä asiakkaat haluavat.

Mikäli tuotetta ei pystytä implementoimaan eläväksi toimintotavaksi voidaan asiakkaiden tarvetta kartoittaa erilaisten kyselyiden kautta ennen kuin tuote varsinaisesti on edes toimintakunnossa.

Asiakkaiden kanssa tehtävä kehitystyö tulee usean haastateltavan mielestä kasvamaan ja osa mainitsi sen jo lisääntyneen viime vuosista. Haluttaisiin löytää sopivia asiakkaita, joilla olisi myös intressiä kehittää palvelua. Tällaiset asiakkaat eivät haastattelujen perusteella ole kuitenkaan varsinaisia loppukäyttäjiä tai kuluttaja-asiakkaita.

(H4): Omalla toiminta- alueella, eli IP-kommunikaatioalueella, on vahva näkemys, että asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtävät konseptit tulevat kasvamaan.

(H5): Se on kyllä lisääntynyt huomattavasti viime aikoina. Oikeastaan yhteistyö ei ulotu loppuasiakkaisiin, vaan ns. kolmansiin osapuoliin. He siis tarjoavat meille palveluita, joita voisimme mahdollisesti käyttää. He ovat meidän näkökulmasta myös asiakkaita. Mutta aivan loppukäyttäjiin tulisi olla enemmän yhteydessä. Meillä on muutamia trialeita per vuosi, joista suurin osa on talon sisäisiä ja muutamia oikeilla loppukäyttäjillä. Niitä voisi olla myös enemmän.

Ilmeisesti asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ei mielletäkään varsinaisesti loppukäyttäjien kanssa tehtäväksi yhteistyöksi.

6.2 AnyTime-ryhmäpuhelupalvelu ja ryhmäpuhelusovellus Puhumalla Paras -projektissa tuotekehityksen kannalta

AnyTime toi täysin uuden toimintatavan puhelinneuvotteluihin, ja se otettiin markkinoilla hyvin vastaan. AnyTimen vahvuus on, että sitä voi käyttää missä vaan ja milloin vaan. Neuvottelut eivät siis enää ole aikaan tai paikkaan sidottuja, mikä varmasti helpottaa kansainvälistä toimintaa. Lisäksi se vähentää työmatkojen tarvetta erityisesti rutiinikokousten osalta, ja puhelimen välityksellä asioidessa on tietoturvakin taattu. Sittenkin kehitettiin ryhmäpuhelusovellus, minkä avulla ryhmäpuhelun voi muodostaa matkapuhelimella.

AnyTime-neuvottelupuhelupalvelun ongelma tämän projektin suhteen on pitkälti se, että se on rakennettu yrityskäyttöön. Tekninen rakenne on vielä aika raskas, eikä siitä kovin helposti saa tarpeeksi kevyttä ratkaisua.

H(2): AnyTimen ongelma on ollut se, että se on yrityskäyttöön rakennettu ympäristö. Sieltä ei siis saa irrotettua helposti kevyempää ratkaisua, mitä tässä [Puhumalla Paras -projekti] tapauksessa olisi tarvittu. Sitä ei ole tehty helposti provisioitavaksi.

Provisioinnilla viitataan yleisesti tilaajatietojen hallintaan ja erilaisten palveluiden aktivointiin. Sen avulla palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle ja samalla myös kaikille vastuussa oleville tahoille heidän käytössään oleviin tietojärjestelmiin. Tämä poistaa useita ennen manuaalisesti tehtyjä vaiheita, kun tiedot päivittyvät automaattisesti tarvittaviin tietojärjestelmiin palvelun toimimiseksi (www.comptel.fi). AnyTimen tapauksessa tilaamiseen liittyi kuitenkin tiettyjä manuaalisesti tehtäviä vaiheita, jotka soveltuivat yritystuotteisiin, koska niissä volyymit ovat suhteellisen pienet, kun taas katteet verrattain korkeat.

Kustannukset suurivolyymiselle, mutta matalampi katteiselle kulutuspuolen tuotteelle ovat edelleen liian korkeat.

Edellä käsitellyistä ongelmista johtuen Eläkeliitolle onkin rakennettu huomattavasti kevyempi versio ryhmäpuhelusovelluksesta. Sovellusta on tarkoitus vielä tulevaisuudessa keventää entisestään. Vaikka sovelluksesta saataisiin tarpeeksi kevyt, on siinä edelleen monia hankaluuksia.

TeliaSonerassa nähdään, että ihmiset eivät ole tottuneet käyttämään yrityskäyttöön suunnattuja puhelimia. Erityisen hankalaa tämä tuntuu olevan eläkeläisille.

H(5): [Ongelmista Puhumalla Paras -projektin suhteen]... Ihmiset eivät välttämättä ole tottuneita käyttämään uudempia, bisnespuolelle suunnattuja puhelimia. Esimerkiksi erillisen ryhmän luominen puhelimen omaan osoitekirjaan tuottaa jo hankaluuksia. Ihmiset eivät ensinnäkään tiedä, että sellaista voi tehdä ja harjoittelukin saattaa olla hankalan tuntuista. Ylipäättään puhelimen hyödyntäminen, muuhun kuin puheluihin ja tekstiviesteihin, on vielä ihmisille vierasta ja ne vieroksuvat sitä.

Tämän lisäksi haasteita tuottaa hinnoittelu. Laskutustapa ei sovellu sellaisenaan kolmannen sektorin toimijoille, sillä hinnat ovat kuluttajille todella korkeat. Palvelua ei vielä pystytä tuottamaan sillä hinnalla, minkä asiakas olisi valmis maksamaan. Tämän pilottiprojektin aikana onkin tarkoitus selvittää todelliset volyymit, jotta tuote osataan hinnoitella oikein.

Puhumalla Paras -projektia on ilmeisen hankala todistaa kannattavaksi, sillä yritysasiakkaiden kanssa tehtävät projektit ovat kertaluontoisesti niin suuria ja helpommin kannattavaksi todistettavampia.

Samoin yhteistyö muiden yritysten kanssa on jo vakiintunutta ja helppoa. Luonnollisesti myös kahden näin erilaisen organisaation toimintatavat ja päätöksenteko tuovat haasteita yhteistyöhön.

(H4): Haastehan tulee siinä, että Eläkeliiton projektia on todella vaikea todistaa kannattavaksi yksittäisenä business-casena. Meidän operaattoreiden päätöksenteko kuitenkin pohjautuu aika isojen kaupallisten potentiaalien luomiseen. Tänä päivänä haaste onkin se, että meillä on näitä pienempiä projekteja paljon, eikä meidän ajattelutapa, päätöksenteko ja tuotanto sovellu tämänkaltaisten palvelujen tekemiseen.

Eläkeliittoa ei siis nähdä TeliaSonerassa mahdollisuutena päästä isommille markkinoille. Luvussa kaksi käsitellyn sosiaalisen pääoman käsitteen mukaan erilaisten yhteisöjen yhteistyö voi muodostua yritykselle kuitenkin hyvinkin arvokkaaksi resurssiksi. Asiantuntijuuden ja ymmärryksen jakaminen toisi pitkän aikavälin tehokkuutta ja loisi pohjaa uudennlaiselle kilpailukyvyille. Kolmannen sektorin toimijat pitäisikin nähdä enemmän kuluttaja-asiakkaiden kaltaisena yhteistyökumppanina, eikä rinnastaa niitä perinteisiin yritysasiakkaisiin. Yhteisöjä tulisi ajatella asiakkaina niin, ettei niitä myöskään rajoittaisi erilaiset sopimukset, vaan palvelut olisivat vapaasti yhteisön jäsenten käytössä.

7 ELÄKELIITON JA SUOMEN MIELENTERVEYSSEURAN ROOLI PROJEKTISSA

Tämä osio keskittyy näiden kahden kolmannen sektorin toimijan tavoitteisiin ja toiveisiin Puhumalla Paras -projektin suhteen.

7.1 Haasteet ryhmäpuhelusovelluksen käytössä

Sekä Eläkeliitolla että Suomen Mielenterveysseuralla on valtava halu vaikuttaa tekniikan kehittymiseen niin, että huomioitaisiin myös heidän edustamat erityisryhmät ja näiden ihmisten elämänlaatu. Tämän sektorin toimijoilla on kuitenkin pääasiallisena tehtävänä pitää huolta ihmisistä ja tehdä elämästä heille elämisen arvoista. Lähtökohdat ovat siis hyvin erilaiset yritysmaailmaan verrattuna. Ehkä juuri tästä syystä yhteistyö yritysten kanssa, erityisesti tuotekehityksen suhteen, on ollut vähäistä. Tällä sektorilla olisi kuitenkin kysyntää monenlaiselle tekniikalle, mutta ongelmana lienee se, että erilaisten laitteiden ja apuvälineiden valmistajat eivät osaa huomioida käyttäjien tarpeita. Osin voi katseet kohdistaa myös Suomen teknologiapolitiikkaan, sillä kehittämistyö teknologian suhteen nähdään Suomessa edelleen hyvin tekniikkalähtöisesti (ks. Tekes, VTT). Tarvelähtöinen tekniikan kehittäminen ehkä vielä tekee tuloaan Japanista Suomeen. Tästä johtuu se, että valmistetaan tuotteita ja suunnitellaan palveluita, joita käyttäjät eivät todellisuudessa tarvitse tai edes pysty käyttämään.

Erityisryhmien tarpeiden ja erilaisten rajoitteiden huomioiminen ilmeisesti unohtuu valitettavan helposti. Eläkeliitto pyrkiikin vaikuttamaan siihen, että jo tuotekehitysvaiheessa ajateltaisiin loppukäyttäjän erityistarpeita iän ja toimintakyvyn muutosten kannalta.

H(6): Siinä [tuotekehitys] kannattaisi yritysten välillä pysähtyä ja miettiä tuotekehittelyä tarkemmin. Ettei toimittaisi niin, että yritetään ymmärtää ja haetaan tietoa siitä, mitä tapahtuu ikääntyessä tai mitä esimerkiksi jonkun toimintavajeen kautta, vaan kannattaisi panostaa siihen asiakaslähtöisyyteen ja hyödyntää näitä ihmisiä aidosti. Eli kuunnella heitä ja luoda mahdollisuuksia vaikuttaa tekniseen ja teknologiseen kehitykseen. [...] On paljon hyvää tahtovaa suunnittelua, jota tekevät 20–40-vuotiaat verevät naiset ja miehet. He kuitenkin usein unohtavat, että kaikki liikkeet eivät eläkeläisillä toimi yhtä nopeasti kuin muilla, saattaa olla näkökykyyn liittyviä ongelmia, tai se arvomaailma on täysin erilainen. Näitä tunnistamattomia tai tiedostamattomia asioita, jotka liittyvät esimerkiksi ihmisen psyykeen, niin niitä ei tunnistetakaan. Tästä syystä tehdään jotain sellaista, mikä kyllä tarkoittaa hyvää, muttei sitä kuitenkaan ole.

Puhumalla Paras -projektin yhteydessä vaikeuksia on huomattu esimerkiksi kännyköiden käytössä: näppäimet ja näytöt ovat kovin pieniä ja sisältävät usein liikaa toimintoja, jotka eivät tue käyttäjää laisinkaan (kamera, pelisovellukset jne.). Tarvetta olisikin ihan peruspuhelimille, joita olisi helppo käyttää eikä niissä olisi kohderyhmälle turhia toimintoja.

Liitot ja järjestöt toimivat pitkälti vapaaehtoistyöllä, joten tekniikan hyödyntäminen varmasti helpottaisi ja tehostaisi heidän toimintaansa. Motivaatiota ja kiinnostusta uusiin asioihin löytyy, mutta taloudelliset resurssit ovat tiukassa. Niinpä yritysten kanssa tehtävä yhteistyö tuo järjestöille täysin uusia tapoja tehdä asioita sekä mahdollisuuksia, joita ei muuten olisi.

7.2 Tavoitteet ja toiveet Puhumalla Paras -projektin suhteen

Eläkeliitto ja Suomen Mielenterveysseura ovat projektista erittäin innostuneita, molemmat tahot odottavat siltä paljon. Eläkeliiton toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoistyöhön ja sekä taloudelliset että inhimilliset resurssit ovat usein tiukassa. Puhelinrinki ratkaisee heidän tapauksessaan useita ongelmia ja hyödyntää samalla käytettävissä olevia niukkoja resursseja tehokkaasti. Yritysyhteistyö ei ole kovin yleistä tällä sektorilla, johtuen osaltaan siihen liittyvistä haasteista. Yhteistyön täytyy kuitenkin tukea liiton ja järjestön perustoimintaa. Lisäksi tällaisilla organisaatioilla on myös eettisiä periaatteita, jotka eivät välttämättä istu yritysten toimintamalliin. Kuten jo aiemmin luvussa kaksi mainittiin, liitot ja järjestöt eivät välttämättä toimi samalla aikajänteellä kuin yritykset.

H(6): Jokainen mahdollinen yhteistyö yritysten kanssa ratkaistaan tapauskohtaisesti. Periaatteessa siihen suhtaudutaan myönteisesti, jos se on perusteltua sekä meidän perustehtävän että sen asian kannalta. Tietenkin kaikkien täytyy hyötyä yhteistyöstä ja sen olisi hyvä olla konkreettista. Lisäksi meitä sitovat tietyt eettiset kysymykset, että meidän on mentävä liiton tarkoituksien mukaan ja niin edelleen.

Liitossa kuitenkin tunnustetaan, että yritysyhteistyöstä on heille todella paljon hyötyä.

Yritysten kautta saadaan käyttöön arvokasta osaamista ja apua asioiden eteenpäin viemiseen, mikä ei muutoin olisi edes mahdollista. Lisäksi tilaisuus päästä vaikuttamaan teknologian ja yhteiskunnan kehittymiseen käyttäjien kannalta nähdään erittäin tärkeänä. Vanhusten yksinäisyys ja yksinäisyyden kokemukset ovat kasvaneet merkittävästi viime aikoina. Noin kolmanneksella ikääntyvästä väestöstä on ajoittaista tai jatkuvaa yksinäisyyden kokemusta. Tästä noin 5-10 % on syvää yksinäisyyden kokemusta (H6). Yksinäisyydellä on monia huonoja sivuvaikutuksia ja on yksi suurimmista tekijöistä muun muassa muistin heikkenemisessä ja elämänlaadun huononemisessa. Nämä yhdessä johdattavat vanhuksen laitoshoitoon nopeammin kuin muut. Eläkeliitto on paininut tämän asian kanssa jo pitkään, sillä se on yksi suurimmista ongelmista vanhusten keskuudessa. Puhumalla Paras -projektin uskotaan tuovan ratkaisuja tähän haasteeseen.

Suomen Mielenterveysseura on myös kiinnostunut projektin innoittamista soveltamismahdollisuuksista. Kuten jo kappaleessa neljä mainittiin, on kysyntää lähes rajattomasti. Mikäli projektin myötä puhelinringistä saataisiin monistettavissa oleva version, olisi se enemmän kuin tervetullut apu myös Suomen Mielenterveysseuralle.

H(9): Kyllä minä uskon, että tätä voisi hyödyntää meidänkin toiminnassa suoraan. Nythän meillä lähtee konkreettisesti alueelliset työryhmät tämän puhelinpalvelun osalta. Suomen Mielenterveysseuralla on Suomi jaettu viiteen osaan ja joka alueella oma aluetyöntekijänsä sekä myös puhelinpäivystystä. Näkisin, että voisimme pitää puhelinkokouksia alueellisesti näiden yhdyshenkilöiden kanssa. Kenties voisimme myös muutamia soittajaryhmiä pitää ihan palvelumielessä myös. Uskon, että tästä on varmasti hyötyä ja ideat ja mahdollisuudet on vielä osin keksimättäkin.

Puhelinrinkipalvelun hyödyntämismahdollisuudet

Hyötyjä ja erilaisia hyödyntämismahdollisuuksia löytyy lähes rajattomasti. Lähes jokaisessa koulutustilaisuudessa ja kokouksessa on syntynyt uusia ideoita. On ollut vaikuttavaa havaita, kuinka innoissaan koulutuksissa olleet eläkeläiset ovat tästä palvelusta. Sekä Eläkeliiton että Suomen Mielenterveysseuran edustajat ovat sitä mieltä, että tällaisilla palveluilla voidaan todella auttaa ihmisiä sekä parantaa heidän elämänlaatuaan.

H(6): Meillä on tavattoman paljon ensinnäkin ihan ystäväpalvelun vapaaehtoistoimintaa tekeviä sekä leskille ja eronneille tällaista tuki- ja vertaissuhdetoimintaa, jotka ovat olleet kahdenkeskisiä. Nämä vapaaehtoistyötä tekevät ihmiset ovat työssään aika yksin, niin tällainen puhelinpalvelu mahdollistaa vertaistuen tai täystuen, jolloin saadaan mukaan työnohjauksellisia elementtejä. Samoin se, että Eläkeliitto toimii myös haja-asutus alueilla, niin etäisyydet ovat kuitenkin aika suuret. Silloin pystytään käytännön vapaaehtoistyöhön eli tukihenkilönä toimimiseen ja vertaistoimintaan liittyviä asioita yhdessä purkamaan ja keskustelemaan. [...]Seuraava toive on, että tästä syntyisi ihan normaalia toimintaa. Esimerkiksi voisi olla pieniä keskustelukerhoja, joita voisi olla sadoittain, jollei tuhansittain tai kymmenin tuhansin ympäri Suomea. Kaikilla ei ole mahdollisuutta matkustaa, kaikki eivät pysty liikkumaan ja toimintakyvyn vajeet tai muut tämäntyypiset asiat sekä alueellisesti pitkät erot. Tällaisia tapauksia varten voitaisiin luoda viikoittaisia tapaamisia langoilla.

Molemmat tahot näkevät myös palvelun monistamismahdollisuuden: palvelua ei tulisi rajata pelkästään pilottiprojektissa mukana olleille eläkeläisille, vaan pohtia avoimesti muitakin kohderyhmiä. Eläkeläisille järjestetyissä koulutustilaisuuksissa on myös syntynyt paljon ideoita palvelun hyödyntämisestä. Tämän pohjalta on helppo uskoa, että uusia hyödyntämismahdollisuuksia syntyy matkan varrella koko ajan lisää, kun ihmiset todella oppivat käyttämään tätä sovellusta.

H(8): [Ryhmäpuhelupalvelun mahdollisuuksista] Tästä voi tulla ihan mitä vaan. Näen tämän erinomaisena mahdollisuutena nykyisessä suomalaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa vastata vapaaehtoistyön ja kolmannen sektorin tarpeeseen. Tämä on niin laaja-alainen, että antaa tavallaan perustyön mahdollisuuden erilaisten ihmisten parissa. Eli puhelinringissä olevat ihmiset ovat esimerkiksi liikuntavammaisia, näkövammaisia, omaishoitajia tai jostakin taudista kärsiviä. Eläkeliitossa, tai oli se järjestö mikä tahansa, tämä tarkoittaa myös sitä, että koska täällä on paljon vapaaehtoistyötä, niin helpottaa vapaaehtoistyön vastaavien työhajausta ja heidän koollekutsumista. Tämä mahdollistaa koko Suomen mukaan ottamisen.

8 POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää innovaation syntyprosessia sekä mahdollisuuksia uusiin, yhteistoiminnallisiin innovaatioihin. Tutkimuksen aineistona toimi Eläkeliiton Puhumalla Paras - projekti. Tutkimuksessa kerättiin tietoja haastatteleamalla viittä henkilöä TeliaSonerasta, kolmea Eläkeliitosta ja yhtä Suomen Mielenterveysseurasta. Tavoitteena oli selvittää innovaation syntyä sekä tekniseltä että sosiaaliselta kannalta. Lisäksi kysyttiin eri osapuolien mielipiteitä ja kartoitettiin erilaisia haasteita mitä liittyy tämänkaltaisiin yhteistoiminnallisiin innovaatioihin (ks. liitteet 1 ja 2). Yksi suurimmista haasteista tämänkaltaisissa projekteissa näyttää haastattelujen perusteella olevan se, että yritykset eivät ole tottuneita tekemään yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Yritysassiakkaiden kohdalla kertaluontoiset summat ovat suuret ja etenemistahti niin nopea, ettei sen kaltaista toimintamallia voi suoraan soveltaa kolmannen sektorin toimijoihin. Järjestöpuolen ja kuluttajien kanssa toimiessa ei yhteistyötä tulisi katsoa ainoastaan lyhyen tähtäimen taloudellisen hyödyn kannalta. Myös esimerkiksi positiivisen julkisuuskuvan ja ”good-will” -arvon merkitys on huomattava. Järjestökenttä on kuitenkin Suomessa niin suuri, että se joka näille markkinoille ehtii ensimmäisenä, voi odottaa pienistä yksittäisistä puroista kasvavan tuottoisan valtavirran. Tärkein aspekti yhteistyössä on luonnollisesti oikeat ihmiset, jotka ymmärtävät toimintatapojen erovaisuudet ja ennen kaikkea pystyvät niitä sietämään.

8.1 Projektin aikana esiin nousseet haasteet

Projektin edetessä nousi esille muutamia haasteita ryhmäpuhelusovelluksen käytössä, mutta myös lukuisia palvelun hyödyntämismahdollisuuksia. Puhelimen välityksellä tehtävässä vertais- ja tukitoiminnassa käyttöongelmat liittyvät lähinnä tekniikkaan, viestintään sekä tunteisiin ja asenteisiin:

Tekniset ongelmat:

- sovelluksen käyttövarmuus
- koollekutsuja pääse viimeisenä keskusteluun mukaan
- hankala tiedostaa, jos joku putoaa linjoilta
- turhan pitkät ohjeet ryhmäpuhelun koollekutsujalle
- puhelun aikana ringiin ei voi lisätä uusia henkilöitä tai poimia vahingossa pudonneita takaisin
- ryhmäpuhelusovelluksen mahdollistavat puhelinmallit ovat, erityisesti eläkeläisille, hyvin hankalakäyttöisiä

Viestinnälliset ongelmat

- kaikki eivät ole puhuessaan selkeitä
- toisia ringiläisiä voi olla vaikea tunnistaa pelkän äänen perusteella
- joku kertoo ringissä puhutuista asioista eteenpäin

Tunteet ja asenteet

- jos olo ennen ringiin osallistumista on väsynyt tai stressaantunut, ei puheluun jakseta keskittyä
- luottamuksen ilmapiirin luominen voi olla haasteellista

(Terävä, 2006)

Suurimmalla osalla pilottiprojektiin osallistuneista oli vaikeuksia käyttää yritysmarkkinoille suunniteltua puhelinta. Monet ihmettelivät myös, miksei tälle ikäryhmälle ylipäättään voisi suunnitella omaa puhelinta, joka huomioisi ikäryhmän erikoispiirteet. Tarvetta olisi selkeästi aivan perustoiminnoilla - puhelut ja tekstiviestit - varustetuille matkapuhelimille. Kuten Eläkeliitolle suorittamissani haastatteluissa kävi ilmi, palvelun tai tuotteen käyttäjien tarpeet eivät vieläkaan vastaa tuottajan näkemyksiä ja päinvastoin. On toki luonnollista, ettei 30-vuotias diplomi-insinööri näe maailmaa samalla tavalla kuin eläkeläinen. Jos heille halutaan tuottaa tuotteita ja palveluita, tulisi käyttäjien tarpeet ottaa huomioon. Sama koskee käytännössä kaikkia kuluttajia.

Ongelma ei liene yksittäisissä ihmisissä tai yrityksen yksiköissä vaan vanhoissa toimintamalleissa ja prosesseissa. Kuten tutkija Kari Uusikylä toteaa Helsingin Sanomain artikkelissa (HS 7.8.2006: B5) ”Suomesta ei puutu luovia yksilöitä vaan luovia työolosuhteita”. Luovuus ja innovaatio yhdistetään liike-elämässä vahvasti toisiinsa, mutta nykypäivän tulospaineet ja tuottavuuden kasvun jatkuva tavoittelemisen saattavat helposti syrjäyttää luovuuden ja innovaation yrityksissä.

Projektin edetessä on TeliaSoneran puolelta pyritty vastaamaan teknisiin ongelmiin, kun taas Eläkeliitto ja Suomen Mielenterveysseura ovat keskittyneet viestinnällisiin sekä tunteisiin liittyviin ongelmiin. Projekti osoittaa, että näinkin erilaisten toimijoiden on mahdollista saada yhdessä kehittämällä aikaan käyttökelpoisia innovaatioita.

8.2 Yhteistoiminnallisuuden kautta parempaan lopputulokseen

Miten saadaan tuotekehitys, (teknologinen) innovaatio ja käyttäjät yhteen? Tähän tarjoaa yhden ratkaisun kappaleessa 3.5 kuvattu juurruttamismalli. Kun eri tahot kehittävät innovaatiota yhdessä ja muokkaavat tuotetta tai palvelua jatkuvasti, päästään tavoiteltuun lopputulokseen kivuttomammin, nopeammin ja pienemmällä rahasummalla.

Puhumalla Paras -projekti eteni osittain juurruttamismallin mukaisesti, vaikkei sitä tiedostettukaan. Asiantuntijaryhmä kokoontui tasaisin väliajoin ja palvelun idea rakentui pikkuhiljaa yhä valistuneempien ideoiden johdosta. Tuotekehitys ei ollut kovin tiiviisti prosessissa mukana. Heille kyllä välitettiin tietoa ja muutoksia tehtiin toiveiden mukaan, mutta varsinaiset kontaktit käyttäjien kanssa jäivät vähäiseksi. Tämä ei varmaankaan ollut projektin onnistumisen kannalta merkittävää, mutta haastatteluissa tuli kuitenkin selvästi ilmi se, että tuotekehityspuolella haluttaisiin selkeästi olla enemmän tekemisissä asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa.

On mielenkiintoista, että myös Eläkeliitto toivoisi tiiviimpää yhteistyötä teknisen kehityksen kanssa. Miksi sitä ei sitten ole? Tuotekehityksen prosessia ei yrityksen sisällä ole helppo muuttaa yhteistoiminnalliseen suuntaan mm. liikesalaisuuksien vuoksi. Totuttuja malleja ja toimintatapoja on myös hankala muuttaa. Yritys saisi kuitenkin kehittämisprosessista arvokasta tietoa käyttäjien ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja tuotteen tai palvelun käyttöönoton edellytyksistä. Näin saataisiin kehitettyä innovaatioista tuotteita tai palveluita, joita asiakkaat osaavat ja ennen kaikkea haluavat käyttää. Tuottajien ja käyttäjien välinen dialogi on ensiarvoisen tärkeää innovaatioiden käyttöönoton ja leviämisen kannalta. Kun käyttäjät muuttavat ja muokkaavat ideoita yhdessä yrityksen kanssa, luodaan innovaation menestymiselle paremmat mahdollisuudet.

Koulutukset sujuivat hyvin ja osallistujien mielestä niitä oli tarpeeksi. Vaiheittainen oppimisen lisääminen ja vanhan kertaaminen toimi erinomaisesti. Monet ilahtuivat siitä, että toiveita ja pyyntöjä oli otettu huomioon, ja palvelun käyttö tulee helpottumaan. Valitettavasti itse puhelimet ovat yhä hankalakäyttöisiä. Onneksi ihmiset ovat kuitenkin innovatiivisia ja luovia luonteeltaan, joten erilaisten apuvälineiden, muun muassa kynien, hyödyntäminen helpotti puhelinten käyttämistä.

Sivulla 25 kuvattu tekniikan käyttöönoton näkökulma on myös projektin kannalta mielenkiintoinen. Eläkeliiton projekti on sosiaalisessa vaiheessa tekniikan käyttöönottoa. Suurin osa ihmisistä osaa jo käyttää matkapuhelinta eli perustekniikan käyttö on jo tuttua. Nyt ollaan siinä vaiheessa, että pyritään ryhmäkulttuurin avulla löytämään uusi tapa käyttää osittain entuudestaan tuttua tekniikkaa. Tästä eteenpäin tulisikin miettiä, kuinka konseptia voisi laajentaa muille kohderyhmille ja sitä kautta tehdä ryhmäpuhelusta omaksutun toimintatavan koko yhteisölle.

Mikäli palvelun perusidea on hyväksytty ja toimintatavat omaksuttu, on yhteisölle huomattavasti helpompi tarjota tulevaisuudessa vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa ryhmäpuheluita esimerkiksi skypen avulla.

Käyttömahdollisuudet ovat sekä eläkeläisten että haastateltujen mielestä lähes rajattomat vapaaehtoistyön laajassa kentässä. Eläkeliiton ensimmäisellä Puhumalla Paras -kurssilla kirjattiin ylös mm. seuraavia puhelinringin hyödyntämismahdollisuuksia:

- yhteydet vapaaehtoistyöntekijöiden kesken
- yksinäiset vanhukset
- yhdistysten ryhmien vetäjien yhteydenpito
- harrasteryhmät
- työnohjaus
- ryhmät, jotka pitävät kokoontumisessaan taukoa esim. kesän ajan
- piiritason toiminta
- erilaisten prosessien ylläpitäminen
- jatkohuolto esim. erokurssin jälkeen
- omaishoitajat, lesket, yksinhuoltajat, uusioperheet, erilaiset mielenterveystukipalvelut
- liikunta- ja näkövammaiset
- kokousten pitäminen esim. vakituisten kokousten välissä
- asiantuntijarinki

(Terävä, 2006)

Monet uskoivat myös, että pilottiprojektin myötä syntyy uusia tarpeita ja käyttökohteita, joita ei vielä tunnisteta. Kaikki haastateltavat olivat aidosti innoissaan projektista, kuten myös pilottikokeilussa mukana olevat eläkeläiset.

Vapaaehtoistyön tarve kasvaa jatkuvasti, joten uusien toimintamallien löytäminen on ensiarvoisen tärkeää. Samalla tulisi hyödyntää tekniikkaa ja käytössä olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Erityisen paineinen tilanne on ryhmien vetäjillä, vapaaehtoistyön vastaavilla ja tukihenkilöinä toimivilla sekä käytännön vapaaehtoistyötä tekevillä.

8.3 Miten tästä eteenpäin?

Kun pilottiprojekti marraskuussa loppuu, olisi syytä ruveta rakentamaan liiketoiminnallista konseptia. Kysyntää palvelulle kuitenkin selvästi on ja on hyvä pitää mielessä, että Eläkeliiton projekti oli erittäin onnistunut pilottihanke. Taloudellisessa mielessä lienee järkevintä muokata palvelusta suhteellisen geneerinen, jota voidaan tarjota useille eri kohderyhmille heidän tarpeiden mukaan.

Jakelukanavat

Yhtenä vaihtoehtona voisi olla ryhmäpuhelupalvelun yhdistäminen matkapuhelimien kytkeykauppaan. Kytkeykaupassa saa puhelimen halvemmalla, jos tekee määräaikaisen liittymäsopimuksen operaattorin kanssa. Tämä vaihtoehto saattaisi sopia kolmannen sektorin toimijoille sen edullisuuden takia. Kun liittymä ja puhelin myydään samassa paketissa, on helppo varmistaa, että liittymään on varmasti asennettu ryhmäpuhelun mahdollistava sovellus ja että valitaan palvelun mahdollistava puhelin. Se ei vaatisi yksittäisiltä käyttäjiltä suuria investointeja. Tämä vaihtoehto tukisi myös ryhmäpuhelupalvelun saamista yleiseksi viestintämuodoksi, kun paketissa olisi valmiiksi asennettuna kaikki palvelut.

Toinen vaihtoehto käsittää palvelun myynnin kolmannen sektorin toimijoiden kautta, jolloin liitot ja järjestöt välittäisivät liittymät jäsenilleen ja tekninen tuki tulisi TeliaSoneran puolelta. Näin pystyttäisiin syventämään TeliaSoneran ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä. Kontaktit olisivat valmiit ja loisivat pohjaa muunkinlaiselle kehittämisyhteistyölle.

Vaihtoehto tukisi myös innovaatioiden yhteistoiminnallista kehittämistä ja olisi kaikille osapuolille arvokas etenkin pitkällä tähtäimellä. Kolmannen sektorin toimijat pääsisivät vaikuttamaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen omien jäsentensä kannalta ja TeliaSonera saisi tietoa käyttäjien kokemuksista ja tuntemuksista jo alkuvaiheessa.

Muita ryhmäpuheluvaihtoehtoja

Projektin aikana pilotoitu ryhmäpuhelu ei ole ainoa tapa muodostaa ryhmäpuhelua. Vaihtoehtoja arvioitaessa on käytetty TeliaSonerassa käytettyä SISU- indeksiä (Sonera Information Society Unit, liite 3). Erilaisia vaihtoehtoja muodostaa ryhmäpuhelu on arvioitu neljän eri piirteen mukaan. Vaihtoehtoja tarkasteltaessa on käytetty seuraavia kriteereitä:

- helppo ja tarjolla oleva laite
- palvelu on helppo ymmärtää ja hyväksyä
- kohtuullinen hinta
- palvelu lisää yhteisöllisyyttä

Vaihteen kautta muodostettava ryhmäpuhelu

Tämä vaihtoehto on käyttäjälle helppo käyttää ja ymmärtää. Hinta ei ole liian korkea ja ratkaisu myös tukee yhteisöllisyyttä. Vaihtoehto ei kuitenkaan sovellu yksityiskäyttöön, sillä se vaatii puhelinvaihteen.

Ryhmäpuhelu lankapuhelimen välityksellä

Lankapuhelimella soitettaessa hinta on hieman korkeampi kuin matkapuhelimella. Lisäksi lankapuhelimella ei pysty ryhmäpuhelua käynnistämään yhtä yksinkertaisesti ja helposti kuin kännykällä. Palvelu on kuitenkin helppo ymmärtää ja käyttää. Yhteisöllisyyden lisääntyminen on myös tässä vaihtoehdossa läsnä.

AnyTime

Kuten jo aikaisemmin todettiin, on AnyTime palveluna melko kallis. Lisäksi se saattaa olla kuluttajille liian hankala käyttää suhteellisen raskaan rakenteensa vuoksi. Muuten se kuitenkin täyttää aiemmin luetellut kriteerit.

Ryhmäpuhelu matkapuhelimella

Tämä vaihtoehto on käytännössä sama kuin toinen vaihtoehto, mutta yhteys muodostetaan matkapuhelimella.

Ryhmäpuhelusovellus matkapuhelimessa

Tätä vaihtoehtoa on käytetty tutkimuksen aineistona toimineessa Puhumalla Paras - projektissa. Sovellusta ei ole, ainakaan vielä, kovin helppo käyttää. Palvelu on käyttäjälle helppo ymmärtää ja hyväksyä. Hintaa ei ole vielä määritelty, mutta selkeästi sen tulisi olla esimerkiksi AnyTimea matalampi.

Skype

Internetin kautta hoidettavat puhelut ovat käyttäjille maksuttomia. Skype on pääasiallisesti tarkoitettu kahdenkeskisiin puheluihin, mutta se mahdollistaa myös useamman henkilön osallistumisen. Tämä vaihtoehto vaatii luonnollisesti sekä tietokoneen että laajakaista-yhteyden. Palvelu ei välttämättä ole kovin helppo ymmärtää ja sen käyttö saattaa olla haasteellista.

Hinnoittelu

On selvää, ettei tälle sektorille voi soveltaa samoja hinnoitteluperiaatteita kuin yrityssektorille. Seuraavassa taulukossa on vertailtu Fonectan ryhmäpuhuluhintoja (Fonecta) ja TeliaSoneran AnyTimen (liite 4) hintoja. Hinnat on laskettu yritysten ilmoittaman hinnaston mukaan. Taulukoihin on laskettu eri hintavaihtoehtoja eri osallistujamäärällä.

Esimerkiksi neljän osallistujan kolmenkymmenen minuutin ryhmäpuhelu maksaa Fonectaalla 41,29 euroa ja AnyTimella 56,4 euroa. Kun tyypillinen puhelu pilottiprojektin aikana on kestänyt tunnista puoleentoista tuntiin, tulee summasta jo ylettömän suuri

Taulukko 2**Ryhmäpuheluiden hinnat**

	15 min.	30 min.	45 min.	60 min.
Fonecta 3	19,35	36,9	54,45	71,02
Fonecta 4	21,79	41,29	60,79	79,8
Fonecta 5	24,23	45,68	67,13	88,09
Fonecta 6	26,67	50,07	73,47	96,38
Fonecta 7	29,11	54,46	79,81	104,7

	15 min.	30 min.	45 min.	60 min.
AnyTime 3	21,15	42,3	63,45	84,6
AnyTime 4	28,2	56,4	84,6	112,8
AnyTime 5	35,25	70,5	105,75	141
AnyTime 6	42,3	84,6	126,9	169,2
AnyTime 7	49,35	98,7	148,05	197,4

Kuten taulukosta käy ilmi, ovat ryhmäpuhelut todella kalliita. Tämä on tietysti operaattoreille kannattavaa, kun suurin osa ryhmäpuhelu palveluista on yritysasiakkaiden neuvottelupuheluita. Hinnat ovatkin ymmärrettävissä, jos niitä verrataan esimerkiksi Helsinki-Lontoo-Helsinki lentolipun hintaan. Valitettavasti samalla monen potentiaalisen asiakkaan tarve jää huomioimatta. Tekniikan kehittyessä tuovat IP-puhelut (internetin kautta suoritettavat puhelut) yrityksille uuden haasteen.

Tarvelähtöistä kehitystyötä olisi järkevää tehdä, jotta yritys saavuttaisi edelläkävijän arvokkaan aseman. Hyödyntämällä uutta ja kannattavampaa teknistä kehitystyötä yritys pystyisi luomaan tarjontaa alalle, jossa ei vielä ole juurikaan kilpailua, mutta kysyntää sitäkin enemmän (Kim & Mauborgne 2005). Toivottavasti tämä on se suunta, johon yritykset ovat menossa. Kuten TeliaSoneran toimitusjohtaja Anders Igel totesi syyskuisessa Johtaja-tapaamisessa Ruotsissa: ”Meidän on keskityttävä yksinkertaisiin asioihin, jotka ovat jo käytössä ja joilla on kysyntää. Kasvua voidaan saada uusista tuotteista, jotka yhdistetään nykyisiin ratkaisuihin” (TeliaSonera intranet). Puhumalla Paras - projekti toimii hyvänä esimerkkinä Igelin toiveesta.

9 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää teknisen innovaation sovittamista sosiaaliseen tarpeeseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksen tuotekehitysprosessia sekä haasteita yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välisessä yhteistyössä. Tutkimuksen aineistona toimi Eläkeliiton, Suomen Mielenterveysseuran ja TeliaSonera Oyj:n Puhumalla Paras –projekti. Tutkielman alussa selvitettiin kolmannen sektorin ja sosiaalisen pääoman käsitteitä, jotka liittyvät olennaisesti Puhumalla Paras –projektiin. Tutkielman teoreettinen tausta pohjautuu innovaatioiden synty- ja leviämisteorioihin, erityisesti Sirkku Kivisaaren juurruttamismalliin (Kivisaari ym. 1999).

Tutkimuksen aikana nousi esiin käyttäjälähtöisyyden puute teknisessä tuotekehityksessä. Pilottiprojekti on toki vain yksi esimerkki tietystä kohderyhmästä, mutta se kuvaa hyvin tuotekehityksen nykytilannetta. Tuotteiden ja palveluiden tuottajien visiot eivät kohtaa loppukäyttäjien tarpeita. Ilmeisesti uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäjät eivät pysty asettumaan loppukäyttäjän asemaan ja ymmärtämään käyttäjien erilaisia lähtökohtia. Tarvelähtöinen innovaatioiden kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa toisi molempia osapuolia palvelevan ratkaisun. Yritys saisi prosessista arvokasta tietoa käyttäjien ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja tuotteen tai palvelun käyttöönoton edellytyksistä. Näin saataisiin kehitettyä innovaatioista tuotteita tai palveluita, joita asiakkaat osaavat ja ennen kaikkea haluavat käyttää. Kun käyttäjät pääsevät itse vaikuttamaan tuotteeseen tai palveluun jo kehittämisvaiheessa, on se helpompi hyväksyä, mikä nopeuttaa innovaation käyttöönottoa ja leviämistä. Juurruttamismallissa yritykset ja kolmannen sektorin toimijat yhdessä kehittävät tuotetta tai palvelua vähitellen eteenpäin. Yhteistyö ei luonnollisestikaan suju aina kivuttomasti.

Siksi yrityksiltä ja kolmannen sektorin toimijoilta vaaditaan näkemystä siitä, mitä tarvitaan, sosiaalista ja teknistä mielikuvitusta ja ennen kaikkea tahtoa toimia vision mukaan. Puhumalla Paras -projekti on oiva esimerkki siitä, miten malli toimii lähtökohdiltaan erilaisten yhteistyötahojen välillä. Projektin aikana esiin nousseet ongelmat pyrittiin korjaamaan välittömästi ja varsinainen idea palvelusta ja liiketoimintamallista rakentui projektin edetessä.

Suoritetun tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että puhelinrinkipalvelulla on kysyntää. Palvelun uskotaan parantava eläkeläisten elämänlaatua ja tuovan helpotusta vanhusten kasvavaan yksinäisyyteen. Lisäksi se tuo kaivatun avun vapaaehtoistyön työnohjaukseen ja koordinointiin. Eläkeliiton ja Suomen Mielenterveysseuran asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että palvelulla olisi huomattavasti enemmänkin käyttökohteita. Sitä tulisikin ehkä ajatella uudenaikaisena viestintätapana ihmisten erilaisiin arkipäivän tarpeisiin. Mikäli palvelu saadaan tutuksi käyttäjille, on siitä helpompaa lähteä tulevaisuudessa rakentamaan laajempaa konseptia esimerkiksi IP-puheluiden, kuten Skypen, muodossa.

Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkimuksessa on keskitytty lähinnä teknisen sovelluksen ja käyttäjälähtöisen tarpeen yhdistämiseen ja pyritty löytämään siihen liittyviä haasteita. Jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista selvittää puhelinringin sosiaalista puolta. Kuinka tämän tyylinen palvelu vaikuttaa sosiaalisen pääoman muodostukseen ja ihmisten verkostoitumiseen? Olisi myös mielenkiintoista tietää, miten ja missä määrin puhelinrinki tuo helpotusta esimerkiksi vanhusten kasvavaan yksinäisyyden kokemuksiin.

Tutkimuksen aihetta löytyisi varmasti myös Suomen teknologiapolitiikasta. Rahoitus- ja ohjelmapäätökset vaikuttavat merkittävästi myös siihen, mitä yrityksissä tehdään. Panostetaanko Suomessa liiaksi pelkkään tekniseen kehitykseen ja mistä se johtuu? Aihe antaa monta mahdollista tutkimuskohdetta maiden vertailusta eri yritysten kehitysprosessien vertailemiseen.

Ryhmäpuhelu olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde myös puheviestinnän alalla. Ihmiset ovat tottuneita asioimaan puhelimessa kahden kesken eikä isommassa ryhmässä. Tämä vaikuttanee puhetyyliin ja puhelimessa käyttäytymiseen. Lisäksi puhelimessa puhuminen useamman ihmisen kanssa samaan aikaan saattaa olla monille vierasta ja aika raskastakin.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Bourdieu, P. (1998) *Järjen käytännöllisyys*. (suom. Mika Siimes) Tampere: Vastapaino.

Casson, M. (1993) Entrepreneurship, networks and modern business. Teoksessa: Brown, J., Rose, M. (toim.): *Entrepreneurship, networks and modern business*. Manchester: Manchester University Press, 30-54.

Castells, M., Himanen P. (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. (suom. Jukka Kemppinen) Helsinki: WSOY.

Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Comptel
<http://www.comptel.fi/p10011.html>
 23.8.2006

Eläkeliitto
www.elakeliitto.fi
 12.6.2006

Eskola, J., Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Fonecta
http://www.fonecta.fi/numeropalvelut/020202_ryhmapuhelu.php
 28.9.2006

Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Lontoo: Hamilton.

Granovetter, M. (1973) *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology 78:6, 1360-1380.

Haanpää E., Viherä M-L. (2003:1) *Puhelinrinki sosiaalisen pääoman katalysaattorina - Heinolan puhelinrinkikokeilu*. Soneran tietoyhteiskuntayksikkö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hagedoorn, J. (1989). *The Dynamic Analysis of Innovation and Diffusion: A Study in Process Control*. Lontoo: Pinter Publishers Limited.

Helander, V. (1998) *Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus.

Helander, V., Laaksonen, H. (1999) *Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hellsten, K. (1998) *Sosiaalisen pääoman käsitteestä*. Teoksessa: Kajanoja, J., Simpura J. (toim.) *Sosiaalinen pääoma - käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki: Yliopistopaino, 29–35.

Hirsjärvi S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hjerppe, R. (1998) *Sosiaalinen pääoma taloudellisena ilmiönä*. Teoksessa: Kajanoja, J., Simpura J. (toim.) *Sosiaalinen pääoma - käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki: Yliopistopaino, 13–28.

Hokkanen L., Kinnunen P. & Siisiäinen M. (1999) *Haastava kolmas sektori - pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan monimutkaisuudesta*. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Hämäläinen, T.J., Heiskala R. (2004) *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran julkaisuja (Sitra 271). Helsinki: Edita.

Kajanoja, J. (1998) *Sosiaalisen pääoman lyhyt historia*. Teoksessa: Kajanoja, J., Simpura J. (toim.) *Sosiaalinen pääoma - käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki: Yliopistopaino, 37–44.

Kallio, K., Jäkälä, M. (2000) *Viestintäteknologia työyhteisössä*. Teoksessa: Valo, M. (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy, 36–48.

Kanter, R. M. (2001) *From Spare Change to Real Change*. Teoksessa: *Harvard Business Review on Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 153–177.

Kim Chan, W., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Kivisaari, S., Kortelainen, S. & Saranummi, N. (1999) *Innovaatioiden juurruttaminen terveydenhuollon markkinoilla*. Helsinki. Tekes. Digitaalisen median raportti 7/99.

Kivisaari, S. (2004) Uusien innovaatioiden kaupallistaminen juurruttamalla. Teoksessa: Heiskanen, E. (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta: arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*. Helsinki: Gaudeamus.

Kolmassektori.net

<http://www.kolmassektori.net/kolmas.htm>

15.5.2006

Korhonen, V. (2005) Työn ja oppimisen verkostot- näkökulmia sosiaalisen pääoman kehkeytymiseen. Teoksessa: E. Poikela (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 201–222.

Mustonen, A., Pulkkinen L. (2003) *Teknologian arviointeja 14. Sosiaalinen alkupääoma ja tietotekniikka*. Loppuraportti. Tulevaisuusvaliokunta. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2003. Helsinki: Edita.

Mäkinen, M., Salminen, K. & Viherä M-L. (2002) *Tietoyhteiskuntaa ymmärtämässä*. Sonera Oyj. Helsinki: Nykypaino.

Pantzar, M. (1996) *Kuinka teknologia kesytetään*. Helsinki: Tammi, Hanki ja jää.

Patentti- ja rekisterihallitus

<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

26.9.2006

Pekonen, O., Pulkkinen, L. (2002) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 11. Sosiaalinen pääoma ja tieto- ja viestintätekniikan kehitys. Esiselvitys. Eduskunnan kanslian julkaisu

http://www.eduskunta.fi/fakta/julkaisut/ekj5_2002.pdf

15.5.2006

Putnam, R. D. (2002) *Bowling together: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Ruuskanen, P. (2004) Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa: T. Lemola & P. Honkanen (toim.) *Innovaatiopolitiikka- Kenen hyväksi, keiden ehdoilla?* Tampere: Tammer-Paino, 32–48.

Rötkönen, P. Kaukaa viisas kehittää palveluita. *Innosuomi*. 1/2006. Helsinki: Edita.

Saksa, M. (2006) Tutkijan mukaan liike-elämässä ei ymmärretä luovuutta. *Helsingin Sanomat* 7.8.2006.

Salamon, L.M., Anheier, H.K. (1992 a) *In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions*. Voluntas, vol.3 nro 2.

Sallinen, A. Exba.net (1.12.2003)
<http://www.exba.net/asp/tiedote.asp?style=tiedote.xsl&groupcode=511&cat=2>
18.5.2006

Simpura, J., Kajanoja, J. (1998) Sosiaalinen pääoma - talous valtaamassa sosiaalisen vai sosiaalinen talouden? Teoksessa: Kajanoja, J., Simpura J. (toim.) *Sosiaalinen pääoma - käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino, 7-12.

Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/8.11.2004_Lehdistotiedote.htm
11.1.2007

Suomen Mielenterveysseura
<http://www.mielenterveysseura.fi/>
28.9.2006

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes
<http://www.tekes.fi/ohjelmat/teknologiaohjelmat/kaikki.html>
27.9.2006

TeliaSonera
http://www.teliasonera.fi/channelfront1/0,2855,1-fi_h-12445,00.html
12.6.2006, 30.6.2006

TeliaSonera intranet 11.9.2006

Terävä, T. (2006) *Puhumalla Paras- ensimmäisen kurssin antia*. Eläkeliitto.

Tushman, M. L., Smith, W. K. (2004) *Innovation Streams, Organization Designs, and Organizational Evolution*. Teoksessa: M.L. Tushman ja Anderson P.: *Managing strategic innovation and change. A collection of readings*. New York: Oxford University Press, 2-13.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (2002) *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza A. (2006) *Nonprofit organizations. Challenges and collaboration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Whitley, R. (1992) *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*. Lontoo: Sage.

Viherä M-L. (2003) *Sosiaalinen pääoma*, Futura 3/2003. Vammalan Kirjapaino.

VTT

http://www.vtt.fi/vtt_search.jsp?target=tutk&search=kaynnissa
27.9.2006

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO/TELIASONERA

1) Aloitus

Lyhyt esittely pro gradu-tutkielman sisällöstä
Haastateltavan työtehtävä ja toimenkuva

2) Tuotekehitys

Mistä ideat lähtevät liikkeelle?
Miten ideoita kehitetään, ns. perusprosessi?
Mitä tuotekehittelijän rooliin kuuluu?
Tuotteistukseen vaadittavat toimenpiteet?
Mitä tuotteistaminen ja kaupallistaminen tarkoittavat?

3) AnyTime-ryhmäpuhelupalvelu ja ryhmäpuhelusovellus

Miten AnyTime -palvelu löydettiin/keksittiin?
Miten sitä markkinoitiin (AnyTime)?
Vahvuudet/heikkoudet (Anytime)
Miten ryhmäpuhelusovellus löydettiin/keksittiin?
Vahvuudet/heikkoudet?

4) Tuotekehityksestä eteenpäin

Miten testataan markkinoiden tarve? Miten testaajat valitaan, kuinka paljon sitä tehdään?
Miten liiketoimintamallin rakentaminen lähtee liikkeelle?
Jos tarve tulee asiakkailta/käyttäjiltä, miten siihen reagoidaan?

5) Muuta

Mielipiteitä loppukäyttäjien kanssa tehtävistä kehitysprojekteista.
Asiakaslähtöisyyden näkyminen omassa työssä.

LIITE 2: TEEMAHAASTattelun runko/Eläkeliitto ja Suomen Mielenterveysseura

1) Aloitus

Lyhyt esittely pro gradu-tutkielman sisällöstä
Haastateltavan työtehtävä ja toimenkuva

2) Idean synty ja kehittyminen

Mistä idea puhelinrinkiin lähti liikkeelle?
Miten sitä kehitettiin eteenpäin?
Minkälaisia tavoitteita projektille on?

3) Yritysyhteistyö

Miten Eläkeliitto/Suomen Mielenterveysseura suhtautuu yritysyhteistyöhön?
Mitä hyötyjä liitto/seura kokee saavansa yhteistyöstä?

4) Haasteet

Millaisia haasteita on noussut esiin projektin edetessä?
Miten niihin pyritään vastaamaan?
Mitä kehittämiskohteita ryhmäpuhelusovelluksessa on?

5) Hyödyt

Mitä eri hyötyjä tai muita käyttötarkoituksia palvelusta voisi syntyä?

LIITE 3 SISU-INDEKSI

ICT-palvelun 'kelpoisuusindeksi'

Suunnitellun kohderyhmän kannalta, 1 - 2
vuoden kuluttua:



=
?

Jos tulo jää alle 80, on
epäonnistumisriski suuri.

Indeksin avulla arvioidaan uutta tuotetta tai palvelua neljän eri ulottuvuuden kannalta. Mikäli jokin ulottuvuus jää nolllaksi, kokonaistulokin on nolla. SISU-indeksin mukaan tuotetta tai palvelua ei kannata lähteä kehittämään, jos kokonaistulo jää alle kahdeksankymmenen.

LIITE 4 ANYTIME:N HINNASTO



Hinnasto Luottamuksellinen

Päiväys
2005-11-10

Sivu
1 (1)

Sonera Meeting

	euroa	euroa sis. alv
Anytime-puhelinneuvottelu		
Neuvottelumaksu min/osallistuja	0,25	0,31

Puheenjohtaja maksaa neuvottelukustannukset. Osallistujat maksavat puhelukustannukset omalla puhelinlaskullaan.*

Nettineuvottelu		
Neuvottelumaksu min/osallistuja	0,17	0,21

Räätälöidyt Tapahtumat		
Neuvottelumaksu alkaen min/osallistuja	1,00	1,22

Sisältää mm. tilaisuuden konsultoinnin, kysymys-vastausneuvottelun, jälkikuuntelupalvelun sekä haluttaessa tilaisuuden nauhoittamisen ja osallistujalistan.

Avustettu puhelinneuvottelu		
Neuvottelumaksu min/osallistuja	0,33	0,40

Sonera Meeting –lisäpalvelut

Sonera Meeting –raportti/kpl	20,00	24,40
Neuvottelukulujen jako eri laskuille/kerta	20,00	24,40
Assistenttipalvelu/tunti	84,00	102,48

Veloitus täysiltä tunnilta, vähimmäisveloitus 1 tunti.

*Puhelinneuvottelun muut laskutusvaihtoehdot

1) Puheenjohtaja maksaa neuvottelun		
Neuvottelumaksut veloitetaan puheenjohtajalta.		
Matkapuhelimesta soitettaessa puheenjohtajalta veloitetaan lisämaksu (min / osallistuja).	0,13	0,16
Soitettaessa Suomen ulkopuolelta ulkomaan puhelinoperaattori veloittaa osallistujalta minuuttitaksan kansainvälisestä puhelinnyhteydestä ulkomailta Suomeen oman hinnansa mukaisesti.		

2) Osallistujat maksavat neuvottelun		
Neuvottelumaksu veloitetaan jokaisen soittajan omalla puhelinlaskulla. Lisäksi osallistujat maksavat puhelukustannukset omalla puhelinlaskullaan.		
Toimii vain Suomessa		

Lisätietoa ulkomaan neuvotteluvaihtoehdoista asiakaspalvelusta

Laskutusperuste on käytetyn ajan mukaan. Arvonlisävero laskutetaan kulloinkin voimassaolevan prosentin mukaan. Hinnat ovat voimassa toistaiseksi ja TeliaSonera Finland Oyj pidättää oikeuden hinnastomuutoksiin.

Sonera Meeting Center: puh. 0800 17200 arkisin klo 08.00-17.00

Sähköpostiosoite: meeting@sonera.com

Faksi: 0800 144433